

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

SERGIO ROMERO CARDIEL

DIRECTOR DE TESIS: C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS G.
CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

E X O R D I O

En México predominan las empresas pequeñas y medianas y su futuro depende en gran parte a la actividad industrial y económica del país. Actualmente da ocupación al 84.45% de la totalidad de trabajadores empleados; sin embargo, un porcentaje elevado de estas empresas fracasan.

Al investigar a la pequeña empresa me identifiqué más con dicho sector y para no caer en hipótesis teóricas decidí aplicar un cuestionario que permitiera detectar a que tipo de problemas enfrenta realmente para así estructurar el contenido de esta tesis y no dar soluciones teóricas. Así también apoyado en el estudio de Nacional Financiera a cargo del Fideicomiso, Fondo Nacional de Fomento Industrial, en donde esta información se podría resumir en que debido a su manejo empírico el 87.25% de las empresas que se establecen, fracasan, provocado por su incipiente administración, lo que trae como consecuencia limitación financiera con los consecuentes problemas que ésto le ocasiona, debido a su estructura familiar en donde el propietario funciona como " hombre orquesta ". Es el hecho que las funciones administrativas se concentren en una sola persona razón que le impide apreciar adecuadamente todos y cada uno de los problemas que aquejan los negocios que dirigen.

Al tener oportunidad de conocer su problemática decidí apoyar

este tipo de empresas dando como resultado que la combinación de mi inquietud con mi marco de referencia académico, diera origen al título de mi trabajo denominado " La importancia de la Administración para el Desarrollo de la Pequeña Empresa " , que comprende sus antecedentes, características e importancia para plantear técnicas y procedimientos adecuados para apuntar soluciones a la misma propugnando para que este pujante sector se desarrolle.

En razón a lo anterior y de algunas otras consideraciones tales como la urgencia de crear empleos, así como la de consolidar una mente gerencial y no de servidumbre en nuestros recursos humanos buscar la descentralización industrial y equilibrar nuestra balanza comercial a través de la exportación de productos nacionales, se ha pensado utilizar como un elemento de estrategia para el desarrollo del país a la pequeña empresa.

Es conocido por todos nosotros que forma parte substancial -- de nuestra economía dual - la pequeña y la mediana empresa se encuentran en poder del Estado y de los particulares y las grandes empresas están constituidas por capitales transnacionales, éstas obviamente no permiten el crecimiento de las primeras. porque son utilizadas como maquiladoras a su producción. Esta independencia implica subdesarrollo técnico, lo que provoca que todas --- nuestras transacciones sean desiguales y encontrarse bajo la jefatura de un país tecnificado, trae como consecuencia: dependen-

cia, explotación y miseria.

Por eso al reflexionar acerca de lo que deseaba investigar - en este ensayo, tuve diversidad de inquietudes, sin embargo. mi - interés primordial estribó en coadyuvar al estudio de la adminis- tración y su aplicación a un caso específico como lo representa - la pequeña empresa en México, y en la medida de mis conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Administra- ción, mis propósitos fundamentales son aportar un pequeño grano - de arena que no por pequeño deja de representar un deseo de supe- ración personal que necesariamente redundará en beneficio de la - sociedad.

Analizando las carencias a las cuales se enfrenta esta dimi- nuta empresa, y dentro del avance de dicho trabajo es palpable la poca bibliografía referente a la misma, y el objetivo es el de -- proveer información que sirva de guía orientando al pequeño empre- sario sobre una técnica que no maneja, simplificándola para ade-- cuarla a sus necesidades y que colabore a su desarrollo.

En el Apéndice I, se encuentran los resultados de mi investi- gación de campo, que me permitió detectar su problemática y en ba- se a la misma, estructurar el contenido de este trabajo para apo- yar mi objetivo de desarrollo para este sector empresarial.

Es indispensable informar a este grupo de empresarios, que -

existen organismos creados por el Gobierno Federal, que apoyan a este tipo de empresas mediante asesorías, financiamientos, técnicas administrativas que tanto necesita.

Pero por una serie de fallas muy características en el medio escasa difusión, promoción mal enfocada, excesiva burocracia espera prolongada para recibir contestación. Todo lo anterior impide el objetivo para los cuales fueron creados estos Fideicomisos. -- por lo que recomiendo ver el Apéndice II en donde se explica el objetivo , el tipo de asesoría que puede obtener, los requisitos para obtener dicha ayuda y la información requerida.

Asimismo, deseo reconocer ampliamente la ayuda que recibí del Sr . y C.P. José Luis Covarrubias Guerrero por su valiosa guía y colaboración, sin la cual no habría sido posible la realización de esta tesis. Para él mi eterno agradecimiento.

C O N T E N I D O

" La importancia de la administración para el desarrollo de la pequeña empresa ".

C A P I T U L O I

Antecedentes generales.

1.1-	Origen y antecedentes de la pequeña empresa.	2
1.2.-	Definición y Concepto de la pequeña empresa.	9
1.3.-	La importancia de la pequeña empresa en la época actual.	17
1.4.-	La organización de la estructura legal de la pequeña empresa.	24

C A P I T U L O II

Administración de los recursos humanos.

2.0.-	Generalidades	39
2.1.-	La importancia de la administración en los recursos humanos.	41
2.2.-	Necesidad de la Organización.	42
2.3.-	Concepto de Organización.	43
2.4.-	Organización Formal.	44
2.5.-	Gráficas propuestas para una pequeña empresa.	46
2.6.-	Evaluación de Personal.	52
2.7.-	Evaluación de Puestos.	53
2.8.-	Selección de Personal.	54

2.9.- Fuentes de abastecimientos de Personal.	57
2.10- Introducción al Sistema.	69
2.11- Inducción	77
2.12- Control de Personal	81

C A P I T U L O I I I .

Administración de los Recursos Financieros.

3.1.- Concepto de Finanzas.	99
3.2.- Necesidad de la información Financiera.	99
3.3.- Significado del Análisis Financiero.	100
3.4.- Importancia del Análisis de los Estados Financieros.	100
3.5.- Balance General.	104
3.6.- Técnicas de Análisis e interpretación de los Estados Financieros.	106
3.7.- Presupuesto de operación.	114
3.8.- Sistema Presupuestario.	118
3.9.- Control Presupuestal.	123

C A P I T U L O I V .

Administración de los Recursos Materiales.

4.1.- Concepto de Recursos Materiales.	139
4.2.- Control de Efectivo	141

4.3.- Estado de Origen y Aplicación de Recursos.	146
4.4.- Control de Inventarios.	153
4.5.- Control Cuentas por Cobrar.	164
4.6.- Contabilidad de Costos.	167
4.7.- Control y Reducción de Costos y Gastos.	174
4.8.- Control de la Producción.	185
4.9.- Control de Compras.	187
4.10- Financiamiento.	192

C O N C L U S I O N E S	197
-------------------------	-----

APENDICE I	214
APENDICE II	223
BIBLIOGRAFIA	251

C A P I T U L O I

ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA .

C A P I T U L O I

1.1. ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Gracias al empleo de instrumentos naturales, los antropomorfos antiguos, podían alimentarse no sólo de productos vegetales y huevos de aves, sino también de carne y pequeños animales, lagartijas, cangrejos, y de vez en cuando de animales grandes.

El consumo regular de carne, aseguraba el abundante suministro de albúminas, entre otras sustancias indispensables para el desarrollo del organismo y en primer lugar, del cerebro.

La actividad laboral se hacía poco a poco menos intuitiva y más conciente, el sucesivo desarrollo de la actividad laboral, además de perfeccionar el sutil trabajo de las manos, impulsa el pensamiento humano y la actitud de un trabajo conciente, orientado a un fin concreto.

Al hombre prehistórico no le incumbe la acumulación de bienes materiales, más bien le preocupa lograr una economía de subsistencia.

En México un ejemplo claro lo tenemos en la industria de

San Juan, la que consistía en la fabricación de puntas de lanza, raspadores de piedra y puntas de hueso tallado que fueron encontrados junto a los mamuts de Santa Isabel Ixtapan.

Posteriormente, en la época de las culturas clásicas como los Mayas, Olmecas y Aztecas se vivía una economía feudal y se efectuaba el comercio como consecuencia de lo que ahora se conoce como, excedente de producción que se refiere al intercambio de mercancía y de bienes servicios mediante el trueque con fines para satisfacer necesidades, basado en un régimen de servidumbre en el ámbito de la agricultura y en la manufactura que por escasez y lo rudimentario de las comunicaciones y transportes determinaron una economía de consumo en el cual, los productos se obtenían o se consumían en la localidad, el dinero era escaso que hasta el impuesto solía pagarse en especie, el comercio también escaso y quedaba confinado a los límites de cada localidad.

Los diferentes sistemas de pesas y medidas, la anarquía monetaria, eran los factores que entorpecían el desarrollo de las transacciones locales e interlocales.

Angel Miranda Basurto en su libro La Evolución en México dice:

" Desde comienzos de la colonización, ya en pleno auge del mercantilismo, en que no había propiamente estados - naciones constituídos y que el comercio adquirido con la - Nueva España; el objetivo esencial de los mercantilistas - era la constitución de un estado económicamente rico y políticamente poderoso ya que se trataba de una política a -- largo plazo basada en el desarrollo de sus fuerzas productivas que tendia hacia un logro de nacionalismo patente y celoso de su autonomía en consecuencia los mercantilistas lucharon dentro del país por eliminar el proteccionismo -- local que significara trabas al libre comercio ", y el -- tráfico mercantil estaba monopolizado por el estado, en -- México se prohíbe el cultivo del cáñamo y del lino permitiéndole que se tejese seda, algodón y lana.

En 1615 para que los mismos españoles no pudieran - verse afectados se prohibía que se exportasen a Guatemala y Panamá, lo cual demuestra la tendencia monopolista de - la metrópoli española en el año de 1543, imponen derechos de aduana a todos los productos que llegaban a sus puer-- tos en las Indias, también las impuso cuando la mercancía

se introducía en sus posiciones en América.

" Para ejemplizar la relación parcial de los impuestos vigentes en la colonia para el sostenimiento de la -- metrópoli, dedicado al sostenimiento de Iglesias, el pago de sueldos a empleados y del funcionamiento de la colonia tenemos:

1. Diezmo.- 10% sobre ingreso sostener a la Iglesia.
2. La alcabala.- 4% sobre ventas de mercancía.
3. El quinto del Rey.- Recaudación para la monarquía del grabado de la plata que se producía en América Española.
4. Tributo.- Pago anual que efectuaba cada habitante, en algunos lugares llegó a \$8.00.
5. El almojarifazgo.- Impuesto 5% que se iniciaba cuando la mercancía ingresaba al puerto y un 2% cuando se extraía del mismo, este impuesto se incrementaba con los recargos adicionales que tenía que pagar la mercancía en la aduana marítima y terrestre.
6. La media anata.- Impuesto que grababa los títulos mobiliarios, universitarios y profesionales.

El impacto que causó en la Colonia, fué funesto para el desarrollo económico de la misma, ya que elevó precios a niveles altísimos en relación al poder adquisitivo, limita posibilidades de la incipiente pequeña empresa floreciente y numerosos talleres artesanales, entendiéndose como tal el local donde se efectúa un proceso de producción y que los recursos financieros son mínimos y que cuenta con pocos empleados y las operaciones productivas se efectúan en forma manual.

A posteriori la consumación de la Conquista de México, ya que en la época de la Colonia, los nativos estaban obligados a convivir con las grandes inmigraciones europeas, trayendo consigo variadas artesanías, conocimientos, técnicas nuevas, así también ideas progresistas para el desarrollo de los negocios.

En aquél entonces, se le dió principal importancia a la industria minera, que era la que enriquecía al español y en segundo lugar a la industria textil, y aunque se tenía mucho empeño en establecer industrias de otra naturaleza para proteger a los numerosos artesanos que de España emigraban, sobrevivieron: boneteros, herreros, sastres, zapateros, fundidores, etc., que establecieron industrias

de origen hispano, que fabricaban loza, vidrio, cigarros, jabón, pólvora, curtían pieles, etc.

Debido a que el país era abundante fuente de materias primas, que aseguraban gran beneficio en el establecimiento de estas industrias.

Los gremios, también llamados guildas o corporaciones, eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad, que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes; estas agrupaciones sobrevivieron a la administración española, a pesar de las restricciones que ponía la colonia, vervegracia: una ley que decía: "Todos los artículos producidos, debían sujetarse a normas fijas de manufactura, calidad y precio; además la producción de artículos similares a los de procedencia española, estaba prohibida".

Con este tipo de limitaciones, se estanca la fabricación indígena y el progreso de la incipiente industria nacional se iba logrando muy difícilmente.

Aproximadamente en el año de 1825, posteriormente a la consumación de la Guerra de Independencia de nuestro país, había varios proyectos de industrialización, preten-

diéndose fábricas de hilados y tejidos, estableciendo escuelas de Arte y oficios para capacitar a los artesanos, pero en ese entonces, como el país carecía de capital, esos proyectos no pudieron cristalizarse.

A partir de 1880, con Porfirio Díaz como Presidente, - permite la penetración de capital extranjero y limita aún - más la economía nacional, integrada por talleres artesanales.

El economista brasileño Celso Furtado, en su libro de - Economía Latinoamericana, página 126 analiza: " En ese entonces el país se encontraba desvinculado, porque para exportación tenía centros de actividad en el norte del país, con relación a la región central donde se encontraba mayor número de población mexicana, llevándose acabo la amarga experiencia histórica de desvinculación con rápido crecimiento de población, lleva a la pérdida de Texas y California, por otro lado, la industria del henequén, se encontraba en el sur, - en la Península de Yucatán.

Analizando brevemente lo anterior, se vislumbra que la supervivencia del país dependía de su integración, así el - Gobierno construye una importante red de transporte y elimina barreras aduanales internas que fragmentaban el mercado

nacional , éso aunado a las condiciones particulares del territorio nacional, dificultaba el acceso a la mesa central de los productos vendidos del extranjero, todo lo anterior truncó el proceso de crecimiento de los talleres artesanales, después México conoce un importante grado de industrialización antes de la primera conflagración mundial, alrededor de 1900 a 1905, el sector industrial contribuía con el 14% de producto interno, en esa época su crecimiento era lento, porque construía una infraestructura.

Una vez concluida la Revolución, ya a nital del presente siglo, resurge una gran parte de estos talleres artesanales. Tan sólo en 1930, el 87% del total de industrias en el país eran talleres (fig. 1), que al transcurrir el tiempo se convierten en pequeñas empresas.

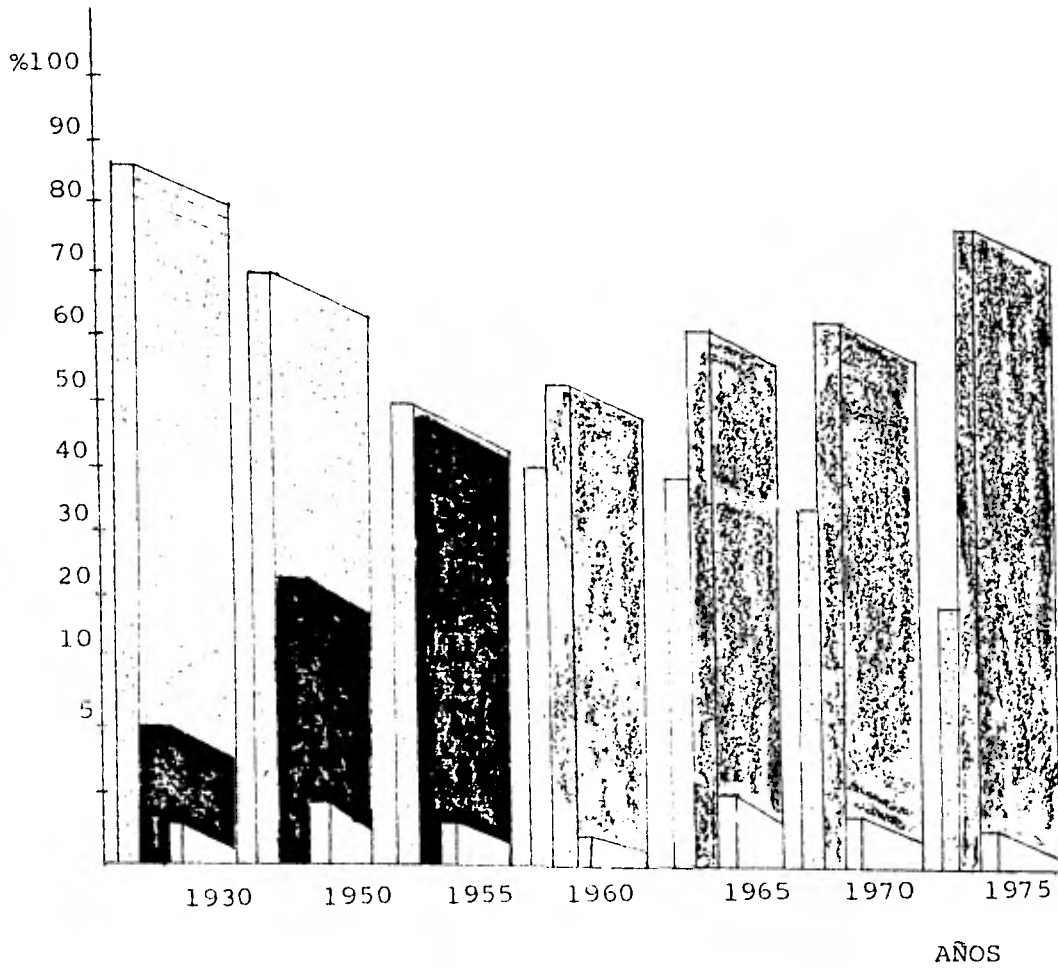
1.2. DEFINICION Y CONCEPTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL.




"El diccionario enciclopédico abreviado edición España-Calpe, Tomo IV, define a la empresa de la siguiente manera:

Empresa. Fr., entepise; it., inttapresa: i., undetaking: a., unternehemmen (del latín imprehesa, cogida, tomada)

FIGURA NUMERO UNO

Histograma que indica el desplazamiento de los Talleres Artesanales y el crecimiento de la pequeña y la mediana empresa; así como la estabilidad de las grandes Industrias. Cifras proporcionadas por los censos de 1930 a 1975 (P.G.-R. y S.P.P.).



-  Taller Artesanal.
-  Pequeña y Mediana Industria.
-  Gran Industria.

f., acción ardua y dificultosa que valerosamente se comien--
za // cierto símbolo o figura enigmática, que alude a lo --
que se intenta conseguir o denota alguna prenda de lo que se
hace alarde, para cuya mayor inteligencia se añade comúnmen--
te alguna letra o mote // designio o intento de hacer alguna
cosa // cosa o sociedad mercantil o industrial fundada para
emprender o llevar a cabo construcciones, negocios, o proyec--
tos de importancia // obra o designio llevado a efecto, en -
especial cuando en él intervienen varias personas".

El Dr. Leonardo Rodríguez, Prof. Asociado de la Contabi--
lidad y Administración de la Universidad Internacional de --
Florida en su libro "Planificación, Organización y Dirección
de la Pequeña Empresa", la define de la siguiente manera: --
"Una empresa puede ser analizada como una entidad que operan--
do en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos
para elaborar productos o prestar servicios que se suminis--
tran a terceros, con el fin de obtener lucro o ganancia".

Una vez reflexionado lo anterior, podremos ir conforman--
do la estructura de fondo de este tipo de empresa, con---
cluyendo como "una actividad económica encaminada a adminis--
trar la tierra, el trabajo y el capital, con el fin de obte--
ner, producir y crear nuevas necesidades que "satisfagan" a

la colectividad con el objeto de ostentar poder y riqueza.

Dentro de la rama de empresas, existen tres sectores, en los cuales se puede invertir para establecer una pequeña empresa; éstos son: el manufacturero, el mayorista y -- servicios.

EMPRESAS DEDICADAS A LA MANUFACTURA

1. Requieren proporcionalmente mayor inversión de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinaria y equipo.
2. Requiere existencia de control de calidad sobre productos.
3. Debe basarse o tener despegue en un punto de equilibrio financiero.
4. Requiere de una planeación más detallada, tanto interna como externa.

EMPRESAS COMERCIALES

1. Representa un sector más competitivo, y por esta misma consecuencia el margen de utilidad de vta.

es proporcionalmente menor.

2. El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.
3. Su supervivencia a largo plazo, requiere de una adecuada planeación del distribuidor y de la habilidad de éste en la elección.

Empresas de Servicio:

Es aquélla que se dedica a otorgar bienes intangibles que satisfagan necesidades de la colectividad, vevigracia: hotelera, teléfonos, servicios profesionales, etc.

Lo anterior abarca todo tipo de empresa, por lo que se debe considerar los cuatro rubros en que se divide la industria en general:

- Taller artesanal o menor que pequeña
- Pequeña.
- Mediana.
- Grande.

Ahora tenemos que reflexionar, ¿ Qué criterio debemos emplear para identificar y clasificar a una empresa como -

pequeña ?; ¿Qué características han de reunir para ser --- susceptibles de dicha clasificación ?, creo que no existe una respuesta concreta, ya que cualquier criterio o serie de requisitos que exijamos nunca será completa, pues pueden clasificarse por el estudio que pretenda analizarse, -
vervigracia: ¿Es el volúmen de ventas o el número de em--- pleados, o el capital invertido, el factor determinante en la clasificación?, no es lo mismo aplicar un estándar a -- las firmas manufactureras, que detallistas, no es lo mismo comparar una pequeña industria mexicana con una norteamericana, con respecto al tiempo ni al espacio; asimismo, una empresa de actualidad, con una de la época de la Revolu--- ción Mexicana.

Para mayor diafanidad; las industrias del país, desde un punto de vista financiero, se toma como punto de sustentación el criterio funcional, adoptado por la Secretaría - de Programación y Presupuesto el día 29 de junio de 1978 - que por el conducto del fideicomiso de Nacional Financiera (FOGAIN), Fondo de Garantía y Fomento a la pequeña y mediana industria diciendo así: "Los montos del capital conta-- ble de las empresas pequeñas y medianas, sin importar su - ubicación, es de \$50 Mil pesos como límite inferior mínimo

de capital contable, y de \$ 60 millones de pesos como límite superior máximo, pequeña \$ 50 mil pesos a \$ 7 millones de pesos y mediana de \$ 7 millones de pesos a \$ 60 millones de pesos. Tomándose el capital contable por ser el más representativo de la situación financiera en cualquier momento, por lo cual la Secretaría de Programación y Presupuesto así como oficinas conexas, utilizan este criterio con fines de financiamiento en apoyo a estas industrias. Con otras finalidades, se pueden utilizar otros criterios como pueden ser:

- a) El número de trabajadores que laboran en el establecimiento.
- b) El valor de su producción.
- c) Los volúmenes de materia prima que consúmen.
- d) El valor de su maquinaria.
- e) La complejidad de su organización..

Y así como los ejemplos anteriores, se pueden citar muchos más, pero todos ellos basados en características y volúmenes operacionales de la empresa, ya que todos los criterios son indicadores de magnitud y por lo general mediante comparación con otras empresas, porque sólo en algunas ----

ocasiones se han fijado parámetros en estos criterios con la finalidad de ubicar a la empresa dentro de un rango específico por sus características cuantitativas, como es el caso del criterio sostenido, por el maestro A. Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas, la. Parte" acerca de la investigación que se llevó a cabo en relación a su clasificación de las empresas de acuerdo al número de personas que trabajan en ella.

- de 1 a 20: Taller artesanal
- de 21 a 80: Empresa pequeña
- de 81 a 500: Empresa mediana
- de 501 en adelante: Empresa grande.

Otro criterio que también debe ser considerado, es el elegido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que a través de la Secretaría de Patrimonio y fomento Industrial, que como dependencia de Gobierno Federal tiene a su cargo al despacho de los asuntos que expresamente le encomienda la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en su Artículo 33 y en otras Leyes y Reglamentos en donde se establece su objeto, así como su patrimonio dentro del fomento industrial.

Este criterio indica que las empresas cuyos activos fijos totales al costo, no excedan de 200 veces el salario mínimo general anual, o sea 15,330 millones de pesos en activo fijo destinados a la producción este cálculo con salario mínimo al año de 1981, corresponde a zona metropolitana y área D.F.). Con esto nos daremos una idea de que la magnitud de una empresa está básicamente encausada por el enfoque que se le dé a su conceptualización del fin de nuestras ideas orientadas por las necesidades que nos motivaron a la búsqueda de un tamaño para la empresa y para ella tendremos unos criterios ya anteriormente mencionados. ya que nos permitirían delimitar un parámetro que nos servirá de guía para la ubicación.

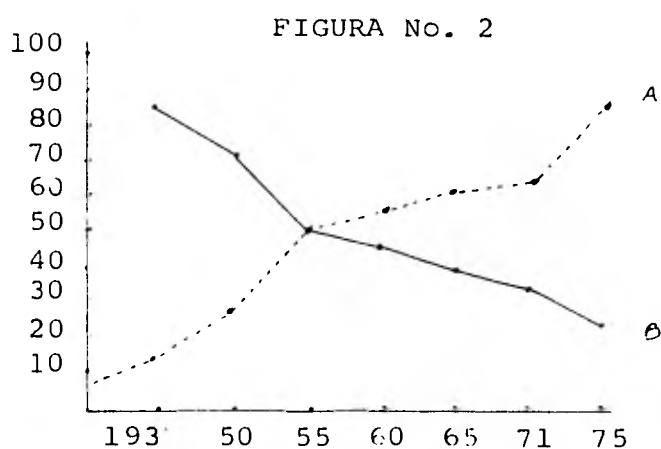
1.3. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL MEXICO ACTUAL.

Después de haber determinado el concepto de pequeña empresa, se supone que tenemos una idea mucho más precisa del tema en que hemos ahondado y de la misma manera los antecedentes históricos anteriormente enunciados, sirviéndonos todos ellos de fundamento para hacer notar la importancia que representa este grupo de industrias para el país, desde to-

das las directrices posibles que se enfoque, como puede ser el económico, político, social y principalmente su intervención en las industrias del país.

A pesar de las enormes limitaciones de la relación -- existente de un país "centro" con respecto a un país "periferia", el sector industrial es uno de los más importantes dentro de la economía nacional, tanto por su cuantidad como por su actividad (ver fig. 2).

La importancia de este sector industrial estriba en una serie de acontecimientos de orden socio-económico que no puede pasar desapercibido cuando se trata de fundamentar el gran papel que juega este grupo de actividad industrial.



- A. Cruvas de incrementos de la pequeña empresa.
- B. Curvas de decrementos de los talleres artesanales.

En la gráfica se representa los movimientos inversos de los talleres artesanales (Curva B) y la pequeña industria (Curva A), según datos proporcionados por la Dirección General de Estadística en base al censo industrial de 1980.

Al respecto se mencionan algunos aspectos:

- a) Los empleos generados por la pequeñas y medianas industrias y como una consecuencia la asignación de sueldos y salarios con que se benefician a los trabajadores en que en ellas laboran actualmente y que representa el 84.45% del personal ocupado en la industria nacional, según cifras preliminares facilitadas por el FOGAIN, Fideicomiso del Gobierno Federal en Nacional Financiera, S.A.

- b) Incrementa la formación y capacitación de mano de obra, ya que el país en vías de desarrollo, cuenta con una estructura de educación enfocada

en su mayoría, al sector agropecuario y petroquímico, que paulatinamente va incrementando su ocupación en el sector que más conviene al país, el manufacturero que representa un rango social, económico diferente, debido a la mayor capacidad de compra que les proporciona la industria y la capacitación en actividades de diferente tipo, elevando de esta manera, aunque en pequeña escala, el nivel cultural y económico de la población.

- c) Propicia el desarrollo tecnológico, ya que éste requiere mejor equipo y (herramiental) así como de maquinaria que incremente la capacidad y calidad, verbigracia: un taller artesanal crece y se convierte en pequeña empresa y lo mismo pasa en su proceso de fabricación, ya que en muchos de ellos, son innovaciones y a medida que crece se va consolidando y evolucionando en su forma de producir, además permite a los técnicos egresados de las Instituciones de Educación Media, la oportunidad de ocupación en este tipo de industrias, permitiéndoles además, el desarrollo e implementación de lo que aprendió en las aulas de estudio.

d) Las aportaciones que hacen las pequeñas y medianas empresas a la economía nacional, incrementan en -- gran parte el producto interno bruto y actualmente representan el 35.6% del total (datos proporcionados por el Banco de México, S.A.).

Para dar una idea más precisa, se recurre al análisis cuantitativo elaborado por el FOGAIN en la Fig. 3, que nos proporciona una imagen clara de lo que representa la pequeña empresa.

En la actualidad, el 76.82% (índices calculados con datos fig. 3, 7o. y 3o. renglón) de la actividad industrial del país, está integrado por pequeñas y medianas industrias, que como consecuencia contribuyen con la mayor parte de las fuentes de trabajo que proporciona la industria nacional, a tal grado que el 84.45% del personal ocupado, labora precisamente en este tipo de industrias, pero -- debido a la baja productividad que se tiene, la -- diferencia de sueldos entre las personas que trabajan en la industria grande, con las que lo hacen -- en una pequeña o mediana, es mucha, así tenemos, -- que mientras en una gran industria el índice de --

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION
(Cifras en miles de pesos)

Figura No. 3

Conceptos	Industria de Transformación	Ind. Menor que Pequeña		Ind. Mediana y Pequeña		Industria Grande	
	<u>T o t a l</u>	<u>Cantidad</u>	<u>%</u>	<u>Cantidad</u>	<u>%</u>	<u>Cantidad</u>	<u>%</u>
No. establecimientos	118,643	27,047	22.80	91,145	76.82	451	0.38
Capital invertido	251,488,842	567,797	0.23	175,017,189	69.59	75,903,856	30.18
Valor de la producc.	461,186,568	2,313,570	0.50	348,438,418	75.55	110,434,580	23.95
Valor agregado	175,958,472	820,617	0.47	135,590,201	77.05	39,547,654	22.48
Insumos	285,228,096	1,492,953	0.53	212,848,216	74.62	70,886,927	24.85
Activo fijo	162,912,423	532,448	0.33	107,111,636	65.74	55,268,339	33.93
Inversión fija bruta	21,767,035	45,020	0.20	14,629,064	67.21	7,092,951	32.59
Personal ocupado	1,654,381	48,778	2.95	1,397,052	84.45	208,551	12.60
Sueldos y salarios	76,543,059	214,975	0.28	60,392,540	78.90	15,935,544	20.82

NOTA: Menor.- menos \$75,000.00 Pequeña.- \$75,000.00 a 5'000,000.00 Mediana.- Más de 5 a 75 millones de pesos. Grande.- Más de 75 millones de pesos

FUENTE: Fondo de garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana
Fideicomiso del Gobierno Federal en Nacional Financiera, S.A.

sueldos por persona es de 75.52%, en una pequeña - es de 40.31%, permitiéndonos estos datos deducir a grandes rasgos, las necesidades de las pequeñas y medianas industrias, de elevar su productividad, - que al observar los porcentajes de la fig. 1, se - tiene que los mayores pertenecen al grupo de peque - ñas y medianas industrias, por lo que no represen - ta por la cantidad de establecimientos, sino por - la actividad que involucra en el desarrollo de la economía nacional.

1.4. ORGANIZACION DE LA ESTRUCTURA LEGAL DE LA PEQUEÑA
EMPRESA.

Debe ser el primer paso dentro de la planeación de un pequeño negocio, el tener conocimientos de los diferentes tipos de estructura legal en que puede quedar constituida nuestra sociedad, para ver cuáles son las ventajas y desventajas que nos ofrece una de ellas, ya que se selecciona la organización legal más adecuada, de acuerdo a las características del pequeño negocio obtendremos como consecuencia de este estudio el aumentar utilidades, disminuir impuestos, así como el crecimiento de la misma organización.

Enseguida, tomando como base el criterio de los abogados Puente Flores Arturo y Calvo Marroquín Octavio, de su -- libro de Derecho Mercantil, definiremos concepto de sociedades:

"Tanto en Derecho Mercantil como en Derecho Civil, define a la sociedad como una unidad de esfuerzos, para obtener un fin común que cuenta con personalidad jurídica propia, que le permita desenvolverse con independencia de las actividades de las personas que la forman por la unión de esfuerzos, ya sea en bienes capitales o trabajo".

En su aspecto civil, indica que la sociedad es un convenio en que los socios obligan a convinar esfuerzos y recursos en la realización de un fin económico que no constituye una especulación.

El fin de una sociedad de tipo mercantil, es constituir un fondo o capital social con objeto de especulación comercial que genere plusvalía y que divida en partes de acuerdo a la proporción de la aportación de cada uno de sus socios.

Una sociedad dá origen a un contrato, en la constitución de una sociedad mercantil en donde intervienen tres elementos:

A) Elementos de Personal:

Que indica claramente que deberá estar constituido por socios, es decir, entes que aportan y reúnen sus esfuerzos.

B) Elemento Patrimonial:

Constituido por el conjunto de bienes que se aportan para formar el capital social, y puede ser dinero, bienes o trabajo.

C) Elemento Formal:

Conformado por las reglas relativas a la forma o solemnidad que debe revestir el acta constitutiva.

LA CLASIFICACION QUE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES SON:

Sociedad de nombre colectiva.

Sociedad en comandita simple.

Sociedad de responsabilidad limitada.

Sociedad anónima.

Sociedad comandita por acciones.

Sociedad cooperativa.

Sociedad R.L. de interés público.

En este capítulo se analizará en forma breve y sustancial sobre el inconveniente y conveniente de las Sociedades - en que puede constituirse legalmente una pequeña empresa.

PROPIEDAD PERSONA FÍSICA

V E N T A J A S :

1. Fácil de organizar y disolver
2. Se requiere poco capital
3. Control total por parte del dueño
4. Todas las utilidades pertenecen al dueño

D E S V E N T A J A S :

1. Responsabilidad ilimitada
2. Falta de continuidad
3. Restricción en la obtención de capital
4. Restricción en cuanto al tamaño.

Es la organización más sencilla, en la que una empresa puede operar. Es la forma más económica de organizar, el propietario es único dueño y tiene pleno control sobre la misma, pero también como propietario, como persona física, es responsable personalmente de los contratos del negocio y de actos cometidos que por ignorancia u otros errores, cometidos por él o sus empleados éste es el único responsable.

Está también la forma más propensa de organización legal en que puede iniciarse fácilmente y conservar las utilidades para sí mismo, la administración también tiene plena libertad pues no cuenta con más socio que su propio jefe, ya que no tiene que rendir cuentas. La organización como persona física le permite mayor libertad de todo tipo de reglamentaciones gubernamentales y control, también tiene una ventaja adicional que son las utilidades se gravan como su ingreso personal

que tiene como límite superior hasta \$1'500,000.00, en la que pagará una cuota fija.

Y por último, este tipo de sociedad es tan fácil de disolver, pues existen pocas restricciones legales para que deje de operar.

Una de las desventajas más importante es su responsabilidad ilimitada por las deudas del negocio y obligaciones, y es personalmente responsable en cuanto al capital disponible, para - la empresa está limitado a la cantidad que el dueño pueda aportar, conseguir préstamo u obtener de otra forma; otra limitante puede ser su manejo empírico que a lo mejor puede ser muy capaz pero no puede tener un conocimiento total de su negocio.

SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

V E N T A J A S :

1. Fácil de organizar
2. Se requiere poco capital
3. Se puede disponer de mayores recursos
4. Una base administrativa más amplia

D E S V E N T A J A S :

1. Responsabilidad ilimitada
2. Autoridad dividida
3. Falta de continuidad
4. Restricciones de capital
5. Limitaciones en cuanto al tamaño

Es una Sociedad que se formaliza de acuerdo a un contrato de copropietarios, amparado, con un documento debidamente formulado, en donde se especifica los deberes y los derechos, responsabilidad y obligaciones de los participantes, si el convenio escrito, donde se definen sus relaciones y donde se especifica cómo se habrán de repartir las pérdidas y utilidades, se trata de un documento privado; sus miembros tienen iguales derechos en la administración y dirección de la empresa.

SOCIEDAD ANONIMA

V E N T A J A S :

Fundación distingue a sus socios a promotores (aquéllos llevan trabajo constituirla - que pueden no ser socios accionistas y fundadores que su función es de contratante en favor de terceros.

2. Largo plazo (no mayor de 10 años)
3. Fundadores redactan por escrito en el - Registro Público de Comercio un proyecto de estatutos para la constitución de la sociedad.
4. Facilidad para obtener financiamiento - externo por venta de acciones al público, según establece la Ley del 3 de dic. de 1939, publicada en el Diario Oficial de fecha 10. de febrero de 1940.
5. Tiempo 1 año para suscribir acciones.

D E S V E N T A J A S :

1. Responsabilidad limitada por todas las - operaciones que realice el fundador.
2. Utilidades no mayores a un 10%
3. Mayor control
4. Tiempo para la venta de acciones protec--
ción contra el engaño, fija requisitos pa
ra la venta de acciones previa autoriza--
ción del ejecutivo por conducto de una co
misión autónoma que integran 3 personas a
propuesta de S.H. y C.P. de economía así
como la bolsa de valores de la Cd. de Méxi
co.
5. Si no cumple tiempo suscribir acciones, -
pueden retirar su capital al término del
vencimiento del plazo para suscribir.
6. Mayor conocimiento por cada accionista -

6. Dá protección para cada accionista, -
su inscripción requiere copia escritu
ra social, inventarios, avalúos, un es
tado de activo-pasivo.
7. Vigilancia de su administración por --
los propios interesados por medio de -
un consejo de administración comisario,
Gerentes o un administrador.
8. Reunión periódica en el domicilio de -
la sociedad, bajo previa convocatoria
y publicarse en el Diario Oficial, En-
tidad Federativa o personas designadas
por ella.
9. Poca inversión límite \$25,000.00
10. El accionista responsable para su ac-
ción si tiene voto.
11. Hay organización (actas, aplazamientos,

- por conceptos vertidos en el punto de ven-
tajas y mayor vigilancia.
7. Consiliar desacuerdos interiores por medio
de asambleas generales ordinarias, genera-
les extraordinarias.
8. Administración y organización costosa.
9. Problemas si se quiere aumentar o disminuir
el capital.
10. Sin derecho a voto.
11. Dificultad para obtener créditos.
12. Oposición judicial de los accionistas que -
representen el 33% del capital social.
13. Dificultad para conjugarse tántos criterios.
14. Para que la asamblea se considere legal, cuan
do menos estén representados tres cuartas par
tes del capital social.
15. Control múltiple el ejercicio el comisario.

- obligatorios)
12. Resoluciones legales adopte asamblea de accionistas son obligatorias aún para los ausentes.
13. Maneja a conveniencia de pocos socios mayoristas.
14. Quòrum cuando hay 50%+ 1
15. Facultad asamblea general accionistas
- prórroga de la duración de la sociedad
 - disolución anticipada de la sociedad
 - aumento o disminución de capital
 - cambio de objeto de la sociedad
 - cambio de nacionalismo
 - transforma sociedad
 - fusión con otra sociedad
 - amortización de la sociedad de sus propias acciones
 - emisión de bonos
16. Presentación y conocimiento de un balance.

- los accionistas forma individual
- los accionistas forma colectiva
- mediante publicación o registro
- y judicialmente en curso de oposición de minoría.

La sociedad de capital variable, es una modalidad de la sociedad anónima presenta la peculiaridad de que puede modificar su capital social (incrementándolo o disminuyéndolo).

EMPRESA COOPERATIVA

V E N T A J A S :

1. Integran personas de la clase trabajadora.
2. Mínimo de socios 10 personas
3. Capital variable (capital social y fondo - social.
4. Funciona sobre principios de equidad derechos y obligaciones de sus miembros
5. Tiene un voto por persona
6. No persigue fines de lucro
7. Enfocado al mejoramiento social y económico de sus miembros en proporción al tiempo trabajado o al monto de las operaciones -- realizadas
8. Duración indefinida
9. Responsabilidad limitada o suplementada.

D E S V E N T A J A S :

1. Exagerado control
2. El capital reparte entre más socios
3. Límite en cuanto a crédito que pudiera conseguir.
4. Vigilancia oficial de Industria y Comercio y el Registro de Cooperativa Nacional.
5. Limitación en sus actividades
6. Hay prohibiciones
7. Limitación de capital para inyectar a la -- cooperativa para constituir tantos fondos.
8. Fondos previsión social 2% al millar o más, -- a juicio de la Sría. Comercio, no puede re-- partir entre los socios en caso de liquidación.

10. Derechos exclusividad

11. Ventajas en cuanto a pago de impuestos.

9. En las sociedades de participación estatal no denomina fondo de acumulación para incrementar la unidad productora, también es irrepartible.

10. Puede liquidarse

- voluntad 2/3 partes de sus socios
- disminución en número menor de 10
- porque alcance el objeto de la sociedad
- porque el estado mismo no permita continuar
- porque la Sría. de Comercio cancele el funcionamiento.

CLASIFICAN EN:

- a) Cooperativas de Consumidores.
- b) Cooperativas de Productores.
- c) Sociedades Cooperativas Comunes.
- d) Sociedades Cooperativas de Intervención Oficial.
- e) Sociedades Cooperativas de Participación Estatal.

Considero que la Sociedad Anónima y en segundo lugar la Sociedad Cooperativa, son las estructuras legales que más convienen para un pequeño negocio, de acuerdo al objetivo que se persiga.

Pero debido a las necesidades individuales, metas y las situaciones de negocios varían grandemente y el tipo de organización deberá ser adecuada para cada caso, las características para la formación de la organización legal también se verá afectada por las leyes estatales.

Una vez analizado qué tipo de negocio y de sus participantes, habrá de determinar si las características individuales de cada forma de organización son adecuadas; si limitan la responsabilidad personal, la continuidad de la existencia

del negocio, la libertad de administración y de control, la -
disponibilidad de capital necesario y el costo relativo de --
las operaciones a través de las diversas formas legales, de--
ben analizarse seleccionando la organización que mejor se --
adapte.

C A P I T U L O II

" LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS "

2. GENERALIDADES.

Henry Fayol en su libro "Organización y Dirección de Personal", incluye la función de personal, como una función directiva para justificar la inclusión del mando, afirma que el reclutamiento, que la formulación de personal y la constitución de la estructura social, son tareas de dirección.

H. W. Looke, en su estudio "Fundamentals of Personnel Management", ha afirmado que la función de personal tiene como objeto, promover el mejor empleo de la energía humana y de la capacidad propia de cada trabajador y que para lograr tal fin, es necesario que se cree un clima de colaboración activa, tanto por parte de la Dirección, como de los trabajadores.

Jucius afirma: "La Dirección de Personal, es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas, encaminadas a conseguir, desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo".

Las tres definiciones anteriores, me permitirán contar con un marco de referencia que me lleve a fundamentar la importancia de la administración de los recursos humanos en -- la pequeña empresa, que para mí representa el objeto de estudio y conciente que no se sustrae a las críticas que pueda adolecer, subrayo que es importante tomar en cuenta al -- elemento humano, como sujeto y no como objeto, ya que si se encuentra identificado, estimulado y recompensado por la empresa, nos será de mayor utilidad, que si se encuentra diametralmente opuesto. Si se efectúa un breve análisis de cómo se ha ido sofisticando el problema en la administración, veremos como en el año de 1764, inicio de la industrialización en Francia, el sindicalismo condicionado en su desarrollo, por el pensamiento del empresario, frente al elemento humano, la dirección de este tiempo lo asumen los nobles y la alta burguesía, siéndo éstos los únicos preparados para dirigir las empresas y a esta forma de opresión los operarios reaccionan, dando vida a las asociaciones profesionales en -- defensa a sus intereses en 1791, la Ley Chapelier suprime toda clase de asociación y confirma que cada empresario fije -- horarios oportunos, comienza una lucha secular que concluye con la libertad sindical en 1884, y si nos venimos analizando, veremos como el problema se viene complicando y actual--

mente éste no es nada más sindical, de lucha de clases; es educacional, ambiental, sociológico, etc.

2.1. LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LOS RECURSOS HUMANOS.

Estriba en la correcta y uniforme aplicación de los -- principios de administración y una secuencia del proceso administrativo, a fin de llegar a la eficacia y que los objetivos sean alcanzados; todo lo anterior trae como ventajas -- lo siguiente.

- 2.1.1. Evita conflictos entre individuos, debido a -- problemas de jurisdicción.
- 2.1.2. Evita duplicidad de trabajo.
- 2.1.3. Facilita la adecuada y justa evaluación del -- trabajo realizado.
- 2.1.4. Facilita la adecuada expansión de la empresa en una forma controlada.
- 2.1.5. Clarifica el uso adecuado de los canales de -- comunicación.
- 2.1.6. Establece una clara designación de autoridad y responsabilidad en cada puesto de mando.

2.1.7 Hace de la dirección de la empresa más fácil y permite más flexibilidad en la toma de decisiones.

2.2. NECESIDAD DE LA ORGANIZACION.

Como más adelante veremos, hay diferentes tipos de organigramas y es necesario contar con el adecuado, como un principio de administración, ya que sin la existencia de líneas de autoridad, que son específicas y definidas, se corre el peligro de que la responsabilidad sea mal atribuída y deficientemente ejecutada, pues el empleado, cuando reconoce cuál es la autoridad y conoce claramente su responsabilidad, cada uno realiza su trabajo con más eficacia y control.

Es importante tomar en cuenta la cantidad de autoridad y responsabilidad que el dueño, por ejemplo, de una fábrica ha de delegar a otro "miembro clave", dentro de la organización, el dueño se está librando de tener que ocuparse y tomar decisiones relativas al área que se está delegando y nosotros buscaremos a ese "miembro clave"; de ocasionar una competencia del personal más capáz y de mayores cualidades, lo que permitiría al dueño de un negocio pequeño, dos ventajas a corto plazo y muchas otras a largo plazo:

- a) Permite al dueño, contar con tiempo para planear la administración de la empresa.
- b) Promueve la moral del personal al permitirle al subordinado, la oportunidad de aplicar su creatividad en beneficio propio y de la empresa.

2.3. CONCEPTO DE ORGANIZACION.

Es importante describir en forma clara y sin complicaciones, la función de la organización que debe entenderse como el eficiente diseño de la estructura vertical y horizontal de la empresa, con la descripción de cada posición a desempeñar, incluyendo la necesaria autoridad y responsabilidad asignada a cada una de dichas descripciones.

2.3.1. Zerilli dice en la Enciclopedia de Personal, Reclutamiento, Selección y Cogida de Personal, que organizar consiste en 'poner todos los recursos, cuyo empleo ---preveen los programas aprobados'.

Para conseguir objetivos, definir estructuras, las relaciones, los sistemas, los procedimientos encaminados a permitir el mejor empleo de los propios recursos, actividades de

carácter administrativo (retribución, selección y admisión).

2.3.2. George Terry, define el organizar:

"El arreglo de funciones que se consideran necesarias para el logro del objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a los individuos encargados de la ejecución de las respectivas funciones".

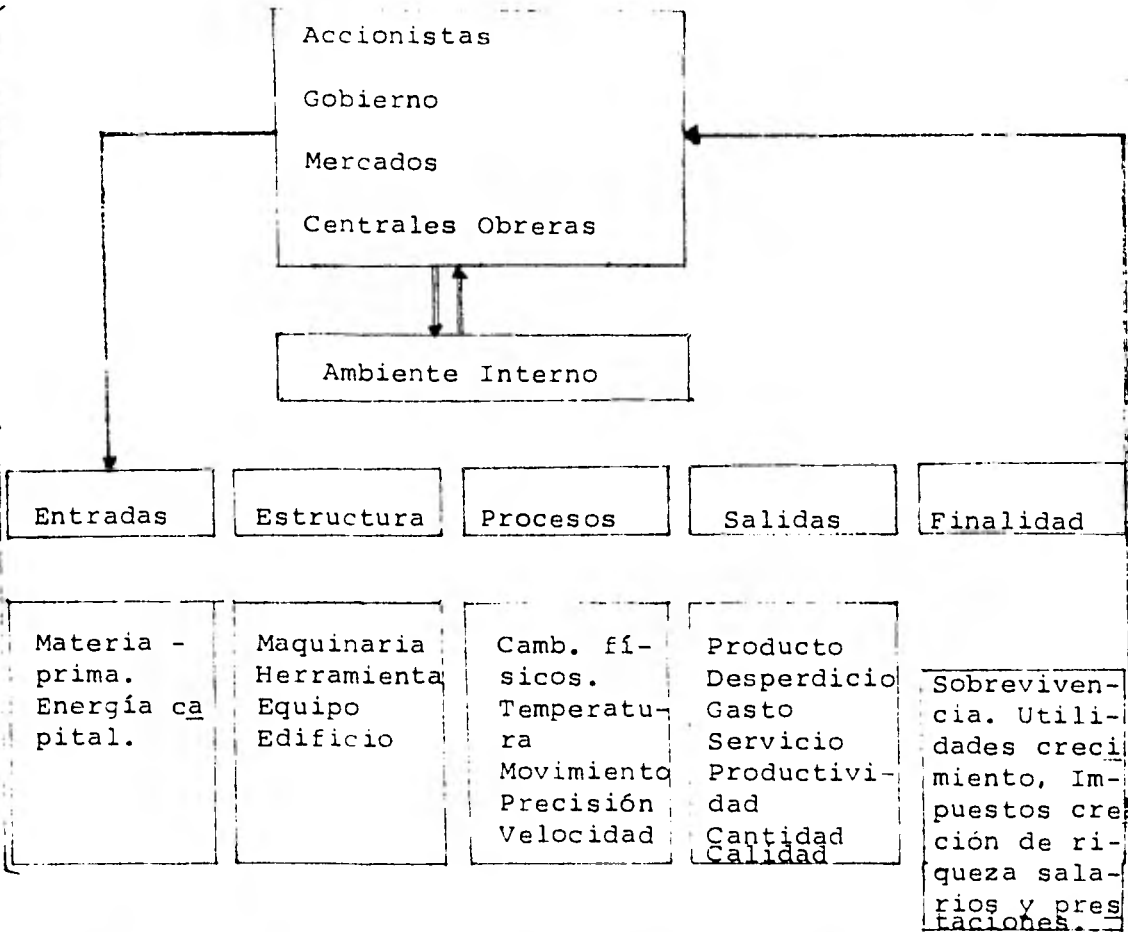
2.4. ORGANIZACION FORMAL:

Puede definirse a la organización como un sistema, es decir, un conjunto de elementos o subsistemas (interdeper--dientes) que desempeñan funciones propias coordinadas de --tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcio--namiento, al sistema integral de la organización.

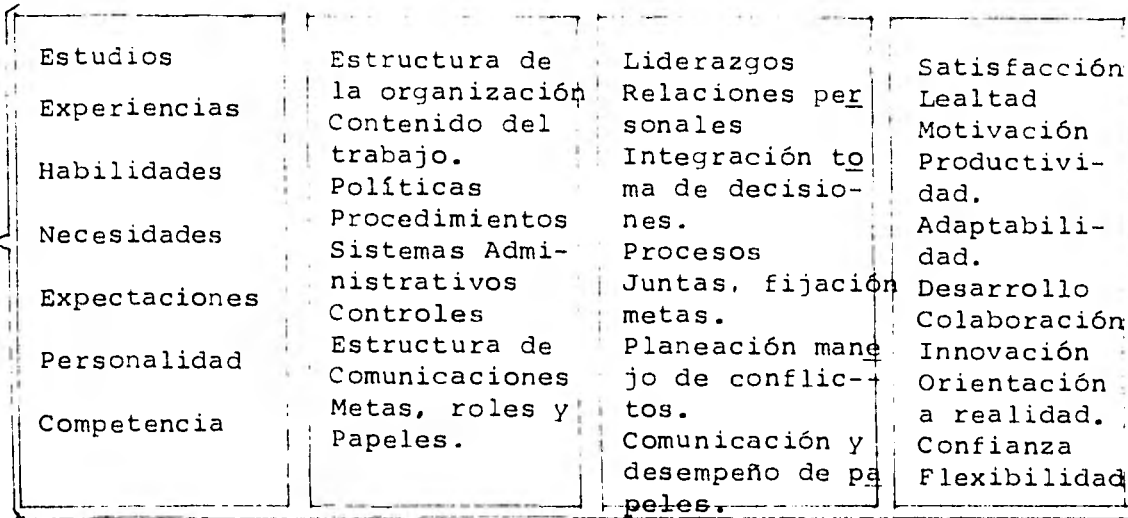
Como veremos en la gráfica de ejecutivos Finanzas de Michel Beer, es un modelo de un sistema de organización, ---en donde no sólo debemos de considerar, elementos humanos, -asignación de autoridad y responsabilidad, también hay que -considerar factores que influyen en su ambiente interno y externo, así como las características tecnológicas y huma---nas que a continuación se grafica este modelo para dar una -idea clara de qué representa :

GRAFICA No. I

SUBSIST. TECNOLÓGICO



SUBSIST. SOSIOTÉCNICO

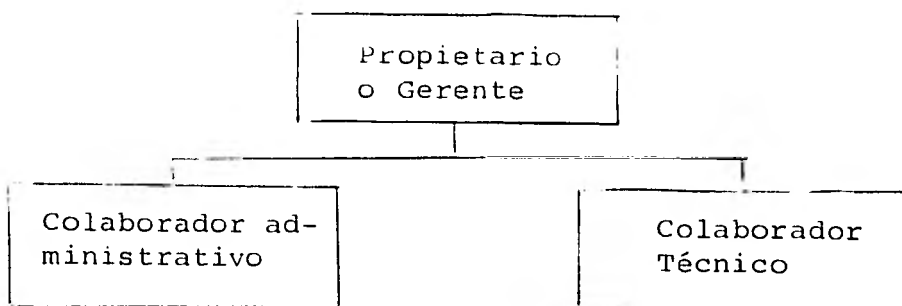


Una vez que hemos graficado qué elementos intervienen para formular una gráfica de organización, propondré algunos de los tipos de organigramas de organización que pueden estructurarse para la organización de una pequeña empresa.

2.5. GRAFICAS PROPUESTAS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA.

Es importante hacer notar de que por tratarse de una pequeña empresa manufacturera en donde las limitaciones en esencia financiera, plantearán un severo problema de asignación de recursos y esto requiere talento y tiempo administrativo, porque hay oferta de recursos humanos, pero sin experiencia y sin instrucción educativa, lo que resulta todavía más problemático para este tipo de empresas.

2.5.1. GRAFICA DE ORGANIZACION COMO PERSONA FISICA



PROPIETARIO O GERENTE:

1. Pide mercancía
2. Fija máximo y mínimo de mercancía
3. Dictamina precios y descuentos
4. Planea, organiza y controla
5. Vigila ventas y vé cómo incrementarlas
6. Dirige propaganda
7. Maneja cuenta bancaria
8. Atiende quejas
9. Fija metas

COLABORADOR ADMINISTRATIVO:

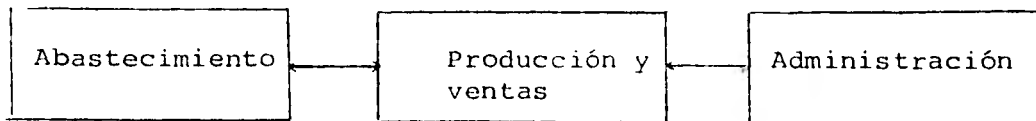
1. Lleva registros por escrito
2. Paga cuentas
3. Administra gastos

4. Maneja pago de impuestos
5. Revisa existencias

COLABORADOR TECNICO:

1. Revisa limpieza de máquinas
2. Administra la producción
3. Control de herramientas
4. Abre y cierra el local

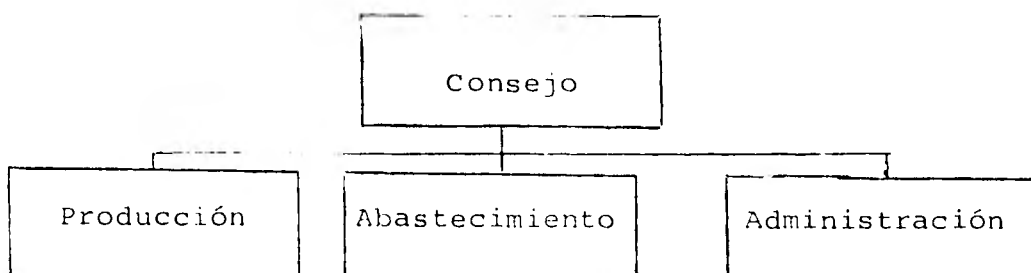
2.5.2. ORGANIGRAMA DE UNA COOPROPIEDAD.



- | | | |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|
| - Planeación de inventarios máximos y mínimos | - Planeación de la producción | - Planeación del costo de la producción |
| - Políticas establecidas para lograr | - Control de calidad | - Crédito y cobranzas |
| - mejores precios | - Control de desperdicio | - Pago nómina |
| - medidas de control y salidas de M.P. | - Mantenimiento y limpieza | - Pago impuestos |
| | | - Altas seguro social |
| | | - Gastos admón., financieros y producción. |

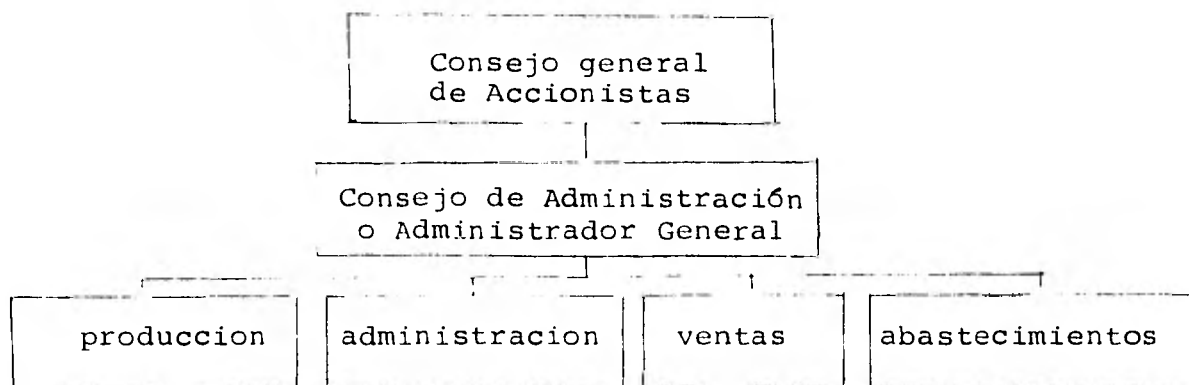
En una copropiedad en donde los tres dueños, como se vé en la gráfica, cada uno se hará cargo de un departamento, de acuerdo con su experiencia y habilidad, con la consiguiente responsabilidad de cada uno.

2.5.3. ORGANIGRAMA PARA QUE FUNCIONE COMO COOPERATIVA



Este tipo de organizacion, restringe el giro de la empresa para una actividad que no persiga fines de lucro, como lo establece la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, por lo que habría que analizar el giro para planear, implementar, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades del organigrama.

2.5.4 GRAFICA DE ORGANIZACION DE UNA SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE



en general se puede establecer una estrecha conexión entre el nivel jerárquico y su importancia en el interior de la estructura de la empresa; cuanto más elevado es el nivel, más importancia se le reconoce.

2.5.4.1. EL PRIMER NIVEL ES EL CONSEJO GENERAL DE ACCIONISTAS.

Representa a los socios capitalistas, que han efectuado un gran número de estudios en donde se tiene la probabilidad de que va a ser una inversión benéfica, para eso se auxiliará de una investigación de mercados, estudios de prefactibilidad, de beneficios que otorga el estado, como son los impuestos estatales, financieros o de estabilidad económica de un país, etc., que le haya animado a invertir su capital., (por lo general son gente con mucha experiencia que conoce el giro y que arriesgan con la certeza de que incrementarán su capital.

Es un organigrama un poco más complicado o completo que se puede aplicar a una empresa chica o mediana que ---cuente como mínimo con cinco socios capitalistas.

2.5.4.2. En el nivel dos puede ocuparlo un administrador, o un consejo de administración cuya finalidad es la

de guiar, administrar, llevar relaciones humanas con los demás departamentos, el administrador deberá dirigir, alentar, adiestrar y ayudar a cada departamento a fin de que cada gerente del nivel tres, de más de sí mismo. Un administrador - que puede jactarse de eficiente cuando entiende al hombre - como hombre, conociendo el administrador qué se puede esperar de cada individuo, bajo todas las posibilidades, circuntancias, se requiere tiempo, esfuerzo y paciencia, así como comprensión, para que un administrador se convierta en un coordinador y manipulador efectivo, deberá contar con ciertas -- características y rasgos que deberá desarrollar, como son:

- a) Conocer la empresa y ser buen líder.
- b) Confianza, don de mando y control.
- c) Poseer valor, pues debe tomar decisiones que lo -- llevarán al éxito o fracaso.
- d) Capacidad para delegar.
- e) Capacidad para premiar o disciplinar.

2.6. EVALUACION DE PERSONAL.

Un problema común para la administración de los nego -- cios pequeños, es mantener tarifas y salarios justos y com -- parables para los diversos puestos y trabajadores, debido ---

a que quita tiempo y dinero para poder emplear a una persona que evalúe los diversos puestos y trabajadores, por lo que partiremos del principio que marca nuestra constitución política de los E.E. U.U. M.M. en su artículo 123 fracción VII, que dice " para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo, ni nacionalidad " .

La evaluación de puestos y jerarquización, se trata de estudiar las tareas que deben realizarse, relacionándolas con las aptitudes personalidad, antigüedad y contribución real de un trabajador, hay que establecer lo que se conoce técnicamente como escala de salarios.

2.7. EVALUACION DE PUESTOS.

Al establecer una evaluación de puestos, el objetivo es el estar capacitado para relacionar los puestos con -- que cuenta la empresa en relación a:

2.7.1. TIPO DE TRABAJO REQUERIDO.

En este punto deben analizarse las tareas reales a desarrollar.

2.7.2. HABILIDADES NECESARIAS O REQUERIDAS.

¿Que habilidades físicas son necesarias tales como: coordinación, vista y manos y destreza manual?, ¿ que habilidades mentales son necesarias, tales como la toma de decisiones ?, ¿ que experiencia necesita ? etc.

2.7.3. QUE RESPONSABILIDAD REQUIERE.

¿ Existe responsabilidad para los detalles y que - tanta?, ¿ Existe supervisión de otras personas?, ¿ Que -- tan importante es la calidad de trabajo ?.

2.7.4. CONDICIONES DE TRABAJO INVOLUCRADO.

¿ Se necesita exponerse al calor o al ruido, al -- polvo o altas temperaturas ?, ¿ Existen peligros con respecto al puesto ?, ¿ Cuales son los peligros del trabajo?.

2.8. SELECCION DEL PERSONAL.

Uno de lo problemas que más aquejan al pequeño em-- presario es una rotación de mano de obra elevada y ventas bajas y me he preguntado a que se debe y analizando bien - el proceso que sigue vemos que las políticas de contrata-- ción, adiestramiento y supervisión son descuidadas y de -- poca revisión pues la rotación de un empleado no comienza

con la inconformidad del trabajo, se debe a que no se hizo una adecuada selección y no hubo adiestramiento.

Si cuantifico el costo del reclutamiento, selección y adiestramiento de un nuevo empleado y nuevamente se presenta la rotación, sucede que estamos incurriendo en un error muy costoso para la empresa por lo que analizaremos el procedimiento secuencial.

2.8.1. CUANDO SE PRESENTA LA VACANTE.

Existen varias fuentes por las que se puede obtener y una vacante puede presentarse por:

- a) Sustitución
 - b) Plaza nueva
- a) VACANTE POR SUSTITUCION.- Es cuando dentro del organigrama, algún puesto ha quedado sin el titular, ya sea porque obtuvo una mejora o porqué dejó de prestar sus servicios en la empresa.
- b) VACANTE POR CREACION DE UNA PLAZA NUEVA. Cuando la empresa va en crecimiento, es necesario crear nuevos puestos que en un principio no fueron considerados en el or

ganigrama original.

Antes de proceder a cubrir dichas vacantes, cabe la posibilidad de que ésta sea cubierta con personal existente en la empresa, por tener más conocimientos y mayor identificación para ocupar un puesto o también pueden ser reclutadas fuera de ella.

Existen varias fuentes donde se pueden obtener personas para el puesto vacante, contar con un buen número de fuentes de personal, traerá como consecuencia el tener mayor probabilidad de localizar y captar a más solicitantes.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los trabajos referentes a los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes, con la anticipación solicitada.

2.9. FUENTES

Se habla de fuentes cuando nos referimos a donde se puede encontrar a las personas deseadas y a su vez técnicas de reclutamiento para significar como atraer a los candidatos de las fuentes investigadas.

Las fuentes de provisión se dividen en Internas y Externas. Las internas pueden reclutar personas de la misma empresa o bien buscados fuera de ella.

SU IMPORTANCIA:

A medida de que aumentan las dimensiones de la empresa, tienden los productores a estar al corriente de los puestos a cubrir, basta informar a los jefes de sección acerca de las necesidades de personal surgidos, trasladando a su vez la información hasta extender la noticia a todos sus compañeros.

SUS VENTAJAS:

Si los productores están bien tratados y satisfechos en la empresa, son óptimos propagandistas, dispuestos a convencer a otras personas de las ventajas, actitud diferente que tendrían si tuvieran de hablar de puestos desfavorables.

Los productores se encuentran en disposición de localizar rápidamente a los posibles candidatos.

SUS RIESGOS:

Las prestaciones terminan por convertirse en recomendaciones comprometedoras, según sea la posición ocupada en la empresa por el patrocinador.

Los productores procuran ocupar a sus propios amigos y parientes, sin preocuparse de su nivel y eficiencia.

Puede llegar a formar un ambiente de favoritismo, proteccionismo, grupos de interés muy perjudiciales para la eficiencia del trabajo y de la empresa.

MODALIDADES PRACTICAS:

Algunas empresas que no consiguen hallar local de trabajo en suficiente cantidad, han creado procedimientos bien definidos para la designación de sus productores.

Los jefes y encargados de sección son informados de las necesidades de personal y de las vacantes que se vayan produciendo.

- Se procede a la publicación en el periódico de la

empresa, tableros o anuncios.

- El número de la clase de puestos vacantes, así como las características de las personas llamadas a ocuparlos, se dan a conocer ampliamente por medio de anuncios fijados en los lugares más convenientes de la empresa.

TRASLADOS Y PROMOCIONES:

La segunda fuente importante interna de reclutamiento, esta constituida por traslados y promociones (ascenso y -- transferencia).

SUS VENTAJAS:

Ofrece al productor, pasar a ocupar un trabajo de acuerdo a sus aptitudes y capacidad, estimulando así su moral y su rendimiento.

Permite a la empresa aprovechar al máximo las capacidades de sus productores.

Facilita la búsqueda de personal, provee individuos cuya experiencia y capacidad ya son notorias.

SUS INCONVENIENTES:

El personal viene de los cuadros internos de la empresa, lo que crea un ambiente cerrado que impide a largo plazo

ideas nuevas.

La promoción o transferencia de un productor, provoca envidias y rencores.

LA POLITICA DE LOS TRASLADOS:

Estas fuentes pueden ser irregulares y esporádicas, o bien, regular y sistemático, constituyendo la finalidad de la política de la empresa.

Favorece gradualmente el paso de cuantos productores lo precisen a otros puestos de trabajo que satisfagan sus aspiraciones.

Brinda al personal la oportunidad de adquirir una experiencia más amplia, una visión más global de los problemas empresariales, una mentalidad más flexible y abierta.

FUENTES EXTERNAS.

Las más usuales:

- Las solicitudes presentadas directamente por los candidatos al ingreso.
- Las escuelas, institutos y universidades.
- Las oficinas de colocación.
- Las organizaciones, entidades, asociaciones locales.

- Las asesorías.
- Las agencias privadas proveedoras de mano de obra.

El programa de reclutamiento, funcionará de manera distinta, de acuerdo con las motivaciones, los intereses, tendencias y la imagen de la empresa y del trabajo que influye sobre los individuos.

El reclutamiento de un productor especializado o manual, es distinto al de una secretaria.

Desde el punto de vista:

- de la clase de fuentes a elegir.
- del grado y modo de la utilización de las mismas.
- de la amplitud del área geográfica afectada por la -
investigación.

Un cartel fijado en la puerta exterior de la empresa o en lugares alrededor de ella en los diferentes comercios.

LOS ANUNCIOS EN LA PRENSA.

La posibilidad de dirigirse a un gran sector de la población y recibir un elevado número de respuestas.

- Posibilidad de obtener información sobre los candidatos y de controlar la veracidad de sus afirmaciones.

- Facilidad y rapidez de empleo en los anuncios.
- Posibilidad de realización inmediata del programa - de reclutamiento.

TIPOS DE ANUNCIOS:

Económicos y de gran formato.

Argumentos favorables a los anuncios grandes.

Requisitos esenciales de los anuncios:

- el contenido
- el estilo y forma en que el contenido es presentado.
- el lenguaje empleado en la presentación.

La combinación de estos tres elementos, atrae la atención del lector, lo que suscita el interés por el contenido. Además estimula el deseo de responder, facilita la acción.

Hay anuncios que son destinados a crear a los lectores una opinión de prestigio de la empresa; hay otro anuncio de formato especial en forma de gráfica especial, anuncio con breve presentación de la empresa y su actividad, con descripción analítica de las actividades previstas, con ilustración del nivel del puesto ofrecido, con precisiones del sexo de los candidatos.

Los medios de difusión de los anuncios en demanda de personal, se dividen en dos categorías:

- A) La gran prensa informativa, de circulación nacional y local.
- B) La prensa técnica, especializada y de asociación.

Costo:

El costo de reclutamiento, a través de la prensa, es muy elevado, basta considerar las condiciones y tarifas -- aplicadas por algunos grandes periódicos; no es difícil -- que si no se vigila atentamente el desarrollo de una campaña a base de anuncios en la prensa, encontremos que se ha gastado mucho dinero.

ENCLAVE GRAFICO.

A diferencia de los anuncios económicos, los de tamaño mayor están dispersos en las diferentes páginas del periódico, entremezclados con la publicidad comercial. La fuerza expresiva del anuncio, debe ser tal, que atraiga la vista, títulos en negro, composición sobre varias columnas, acretada combinación de las líneas de texto y los espacios en blanco, encuadramientos, adornos fotográficos, son factores adecuados para llamar la atención del lector.

Destinada a crear una opinión de prestigio de la empresa.

**COMPANIA INTERNACIONAL ESTABLECIDA
DESDE 1965 BUSCA PARA SU NUEVA
PLANTA, EN PARQUE INDUSTRIAL
LEEMA, EDO. DE MEXICO**

CONTADOR GENERAL

REQUISITOS:

- ★ C.P.T. o L.A.E. titulado
- ★ Experiencia minima de 3 años en puesto similar
- ★ Amplia experiencia en elaboración de estados financieros y balances mensuales
- ★ Manejo de personal
- ★ Idiomas Inglés o alemán 100%
- ★ Obtener ingresos anuales actuales mayores de \$600,000.00
- ★ Edad no menor de 30 años

OFRECEMOS:

- Trabajo interesante en organización joven y activa
- Magnífico sueldo
- Semana inglesa
- Prestaciones superiores a las establecidas por la ley

Interesados favor de llamar a los teléfonos 516-04-14, 516-04-15 y 516-49-16, con la señorita PERTACK, para concertar cita.

La única diferencia entre un anuncio y otro, es el es pacio y las exigencias de ajuste de textos.

Cuando su formato es habitual o clásico, se recurre a los servicios de un especialista.

Es preciso darse cuenta de la naturaleza publicitaria del anuncio en demanda personal.

Anuncio de formato especial y anuncio de forma gráfica especial.

**DEL
FUERTE**

**Alimentos
del Fuerte, S.A. de C.V.**

REQUIERE:

VENDEDOR

PARA RUTAS LOCALES Y FORANEAS.

REQUISITOS:

- * Automóvil propio en buen estado
- * Escolaridad preparatoria
- * Conocimientos de mercado en productos de consumo de preferencia en autoservicio de superación y dispuesto a excelentes resultados
- * Buena presentación

OFRECEMOS:

- Prestaciones superiores a las de Ley
- Excelente programa de sueldo y comisión
- Seguro de vida
- Gastos de automóvil
- Viáticos a vendedores de rutas forneas
- Incentivos y premios con base en resultados

Interesados llamar a los teléfonos 517-14-00 y 517-12-66, o presentarse en: AV. HENRY FORD 257-C, México 14, D. F.

**EMPRESA INDUSTRIAL MEDIANA
SOLICITA:**

CONTADORES PUBLICOS O PASANTES

Con experiencia de contador general y cuentas por pagar, edad de 25 a 40 años.

Ofrecemos: Sueldo según aptitudes y oportunidad de desarrollo en grupo importante

Interesados favor de presentarse con el señor SALVADOR MARTINEZ B. en el Departamento de Personal en MALINTZIN No. 170, Col. Aragón, Z. P. 14. — Tels. 577-17-11 ó 577-72-00.

ELEMENTOS A INCLUIR.

El anuncio se propone un doble objetivo:

- facilitar la información a personas ajenas a la empresa de forma que se atraiga su atención y se le induzca a responder.
- Seleccionar previamente a los posibles candidatos, induciendo a la respuesta sólo aquellos que posean los requisitos requeridos y desanimando a los que no tienen ninguna posibilidad.

Un buen anuncio debe cumplir al mismo tiempo información y selectividad.

DESCRIPCION DEL PUESTO OFRECIDO.

Tipo y naturaleza del puesto, su nivel, descripción de actividades y responsabilidades; posibilidad de desarrollo profesional y perspectivas futuras, se deben mencionar si existen sólo a corto y largo plazo, para evitar exceso de ilusiones y esperanzas. Hay que precisar si están ligadas al puesto ofrecido y si depende sustancialmente de la iniciativa de la persona.

SEXO.

Cuando se requiere recluir personal de determinado sexo, y cuando se desea precisar que la oferta comprende personal de ambos sexos.

LA EDAD.

Fijando una curva de edades.

Un mínimo y un máximo precisos.

Un límite bien preciso superior o inferior.

Un límite superior o inferior más flexible.

RETRIBUCION OFRECIDA.

Ventajas:

- Una mejor comprensión por parte del candidato.
- Mayor confianza hacia el futuro del empresario.
- Mayor selectividad del anuncio.
- Un número mayor de respuestas.
- Ubicación de la empresa en el puesto de trabajo.
- La sede de trabajo debe ser indicada siempre.
- Medios de transporte:
Avisar a los posibles candidatos las existencias de medios de transporte, sean públicos o de la empresa.

HORARIOS DE TRABAJO:

Mencionarlo por su eficacia entre los posibles candidatos.

LAS INSERCIONES ANONIMAS:

Evitar recomendaciones, sugerencias externas e internas, presentación de solicitudes por conducto distintos.

Efectuar una valorización inicial de los aspirantes y que conozcan de qué empresa se trata.

**IMPORTANTE EMPRESA EN EXPANSION
UBICADA AL SUR DE LA CIUDAD SOLICITA**

a) Supervisor de Contabilidad

Experiencia de un año en el área, de 25 a 30 años, disponga de tiempo completo, estudios apropiados, sueldo inicial \$17,000.00

b) MECANOGRafa

Con conocimientos generales de oficina, de 18 a 25 años, deseable, soltera, experiencia no indispensable. Sueldo inicial \$11,000.00

Interesados favor presentarse en: AVENA No. 138, COL. ESMERALDA, Z. P. 13 (entre Campesinos y Ganaderos), o concertar cita al teléfono 581-88-00, horas hábiles.

EMPRESA IMPORTANTE SOLICITA

**CONTADOR PUBLICO
O PASANTE**

(Hombre o mujer)

con amplia experiencia, para contador en EMPRESA INDUSTRIAL. — Reforma 369-201.
Sueldo abierto.

2.10 INTRODUCCION AL SISTEMA.

Después de contar con varios candidatos para ocupar la vacante, el primer paso en el proceso de selección es la " eliminación ", de aquellos elementos que no cuentan con las características que requiere la organización cuyas capacidades o habilidades no son necesarias conforme aparece en su descripción o especificación del trabajo.

2.10.1. LA FORMA DE APLICACION.

El proceso de eliminación debe ser una evaluación de la forma, que el empleado presenta, cuando solicita el empleo, ésta forma proporciona una información valiosa y que puede analizarse en poco tiempo.

Los criterios que se deben seguir para los contenidos de las formas de solicitud son generalmente obtener datos que me indiquen:

- a) Datos generales
- b) Obtienen en forma escrita
- c) Sean legales
- d) No sean íntimos o muy personales
- e) Sean útiles para el entrevistador

En las formas de solicitud trae información básica

tal como es la edad, estado civil, experiencia, etc., en la forma de aplicación también contendrá una lista de experiencia del candidato adquirida en el pasado, sus antecedentes de estudio y por lo general dos o tres referencias, que se pueden verificar con una llamada por teléfono, viendo porqué el empleado abandonó su trabajo ante--rior desde el punto de vista de la administración, que -por ningún motivo se incluiría en una carta de recomendación, y ésta investigación se puede hacer más perfecta basada en las experiencias que uno vaya ligando con el tiempo o en su defecto verificar si lo asentado en la solicitud es cierto.

La descripción y especificación del trabajo ha---brá de ser particularmente útil el diseño de una forma --que denominaremos cuestionario que habfa de satisfacer --los requerimientos de la empresa.

Para ésto anexaremos el formato No. dos que mues--tra una forma de solicitud, en la cual se aprecia en forma muy clara las partes de que consta:

COMPANÍA MANUFACTURERA, S.A.

SOLICITUD DE EMPLEO			Fotografía
Datos Generales	Empleo que Solicita	Sueldo Deseado	
Apellido Paterno	Materno	Nombre	Edad
Dirección	Calle y Número	Colonia	Zona Postal
			Teléfono
Fecha de Nac.	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Edo. C.

DATOS FAMILIARES

Nombre Padre	Ocupación	Domicilio
Nombre Madre	Ocupación	Domicilio
Nombre Esposa (o)	Ocupación	Domicilio
Nombre y Edades de los Hijos		

DOCUMENTACION

Registro Fed. de Causantes	Afiliación al Seguro Social
Cartilla Militar No.	Tiene Licencia de Manejo () si () no
Clase y No. de Licencia	Documento que le permite trabajar en caso de ser Extranjero.

CONDICIONES PARA MANTENER LA SALUD

¿Qué enfermedad Crónica padece?	
¿Como considera su estado de Salud? Bueno Regular Malo () () ()	
¿Practica algún deporte?	¿Qué actividad Social o deporte practica?
¿Cual es su pasatiempo?	¿ A que aspiras a la Vida?

Nombre de la Escuela Primaria:	Años Cursados Cd. Edo. Título Ob- tenido.
Secundaria:	
Preparatoria o Vocacional ó Bachilleres ó CCH	
Profesional:	
Posgrado:	
Carrera Comercial:	
Otros Estudios:	
Estudia Actualmente:	

EXPERIENCIA LABORAL

Empiece por el Empleo más Reciente:	
Empresa	
Domicilio	Teléfono
Puesto	
Nombre y Puesto del Jefe Inmediato	

Responsabilidades Básicas

Sueldo Inicial	Sueldo Final
Fecha en que Ingresó	Fecha de Separación
Motivo de Separación	
Empresa	
Domicilio	Teléfono
Puesto	
Nombre y Puesto del Jefe Inmediato	
Responsabilidades Básicas	

Sueldo Inicial		Sueldo Final	
Fecha en que Ingresó		Fecha de Separación	
Motivo de la Separación			
Empresa			
Domicilio		Teléfono	
Puesto			
Nombre y Puesto del Jefe Inmediato			
Responsabilidades Básicas			
Sueldo Inicial		Sueldo Final	
Fecha en que Ingresó		Fecha de Separación	
Motivos de Separación			
¿Podemos solicitar informes de Ud? () si () no	¿Ha pertenecido a - algún Sindicato? () si () no	¿ A cual?	

GENERALIDADES

Tiene Ud. otros Dependientes económicos		Parentesco	
Otros Ingresos () si () no	Importe Mensual	Tiene casa Propia	
Valor aproximado	¿Cuanto paga de Renta?	Tiene vehículo	
Valor Aproximado	No. Lic. de Manejo	Cuanto gasta mensualmente	
Porqué concepto	¿Puede rolar turnos? () si () no	En caso de negación, porqué	
¿Como se puso en contacto con la compañía? Periódico () Agencia colocación Escuela () Otro especifique	Amigos o parientes - que trabajan en la - Oficina.		
Fecha en que podría empezar			

REFERENCIAS: Sírvase indicar tres personas que no sean parientes, ni jefes en empleos anteriores.

NOMBRE	PROFESION U OFICIO	LUGAR DONDE TRABAJA Y TELEFONO.	TIEMPO DE CONOCERLO.

Espacio para ser llenado exclusivamente por el Depto. de Personal.

Calificación al Candidato
Comentarios y apreciaciones

- E= Excelente
- MS= Muy Satisfactorio
- S= Satisfactorio
- I= Insatisfactorio

	E	MS	S	I
Personalidad				
Experiencia				
Preparación				
Presentación				
Agresividad				

Declaro con honestidad que los datos aquí asentados están apegados a la verdad y otorgo mi consentimiento a la Empresa para que los verifiquen, para el estudio que dé a lugar.

México D.F., a ___ de ___ del 19__

Firma del Solicitante

Firma del Entrevistador

LA ENTREVISTA PREVIA.

Un método rápido y eficaz consiste en la entrevista previa que representa una indagación para comprobar que el candidato posee los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas que le vayan a ser asignadas para investigarlo más a fondo, con el cual se proyecta una idea general con referencia a su actitud, personalidad, capacidad y experiencia anterior del candidato, lo que permitiría establecer si se trata de un empleado en potencia para dedicarle tiempo y esfuerzo por un lado y por el otro representa dinero para la empresa mediante una entrevista -- que sea breve y cortés.

LA ENTREVISTA.

La entrevista formal y profunda, es el medio más efectivo por lo tanto requiere más tiempo para conocer más a fondo a la persona así como los aspectos profundos de su personalidad, los puntos que pueden tratarse los contemplo del criterio de la colección de reclutamiento, selección y acogida de personal tomo 2 página 228:

- a) Curriculum Laboral precedente.
- b) Curriculum Escolar y de estudios.

- c) Situación familiar, condiciones físicas, problemas personales de carácter particular.
- d) Informes sobre la posición ofrecida, el ambiente y las condiciones de trabajo en la empresa.

En definitiva, para programar el contenido del coloquio el entrevistador debe preguntarse sobre qué temas debe versar la entrevista? ¿qué información debe facilitarse al candidato, y cuál debe ser la que se le pida?

¿Cuál es el orden de importancia de los diversos temas?
¿y cuáles pueden ser omitidos por falta de tiempo?

¿Cuáles son en general la naturaleza y forma de las preguntas?

FORMAS DE ENTREVISTA.

La entrevista en la selección de personal puede llevarse a cabo por las siguientes formas:

LA ENTREVISTA DIRIGIDA.

Se caracteriza por seguir una estructura previa, para que el entrevistador dirija la entrevista hacia aspectos que son de interés, mediante una lista de preguntas preparadas -

basadas en un análisis de las especificaciones del trabajo, duran este tipo de entrevista entre quince a veinte minutos.

LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA.

El solicitante recibe considerable libertad para expresarse, esta técnica es para un entrevistador observador, -- que le marcará un parámetro, cuando él lo juzgue conveniente y enmarcarlo en las áreas que desea investigar.

Este tipo de entrevista requiere más tiempo que la anterior y por este motivo es inconveniente cuando se practica a un número muy grande de entrevistados, pero situándonos en una pequeña empresa, creo es más conveniente por el análisis que requiere y si el solicitante resulta inaceptable, la entrevista puede quedar concluída en diez o quince minutos, pero si éste no es el caso, el tiempo para llevar a cabo una entrevista completa, puede ser de cuarenta y cinco minutos hasta una hora.

2.11. I N D U C C I O N .

Debemos hacer notar que el exámen médico, se practicará al solicitante hasta el final, comprendido entre las --

etapas de la selección, ya que sólo será aplicable a quienes han aprobado todas las etapas anteriores y es el último obstáculo para ser contratados, una vez que se aprueba éste, el empleado se contrata, ahora que si no contamos -- con un médico en la empresa, se le puede pedir como requisito un certificado médico, lo que ahorraría recursos, debe explicarse perfectamente su trabajo, él querrá enterarse cuales son las políticas de la empresa, sus derechos así como sus obligaciones etc., que después ahondaremos en el manual de bienvenida.

Un programa de inducción debe ser preparado para un empleado nuevo de una compañía y así pueden cubrirse temas amplios de interés para ambas partes y es una información específica de todo lo que debe cumplir el empleado así como sus obligaciones dentro de la compañía y para esto, explicaremos lo que contiene un manual de bienvenida.

2.II.I. MANUAL DE BIENVENIDA.

Los manuales de bienvenida o folletos son de gran ayuda técnica y debe ser utilizado por este tipo de empresas que tendrá como comienzo la presentación del Director o dueño, quién será encargado de dar la bienvenida, así como

mo facilitar la información acerca de la empresa que debe conocer el recién ingresado:

- a) Información de carácter general.- Historia de la empresa, productos fabricados o servicios prestados; estructura organizativa actual, políticas generales y de personal; indicación de servicios y personas a quienes dirigirse para obtener información y realizar gestiones, explicación de la unidad y el tipo de trabajo, así como indicarle cual es su jefe inmediato y la presentación de sus compañeros para que se interrelacione con ellos.
- b) Información acerca del trabajo.- Actividades exactas; cantidad y calidad de trabajo exigido, retribución global, horario de trabajo, intervalo para la comida, posibilidad de carrera, período de prueba, período de modalidad de adiestramiento, posibilidad y normas para traslados, personas a quien dirigirse en caso de dificultad o necesidad.
- c) Informaciones sobre distintos Servicios.- Puertas de entrada y salida, donde y como marcar la ficha de entrada, ubicación de los casilleros, servicios de higiene y aseo, comedores, -

duchas, aparcamientos y otros servicios que - pudieran ofrecerse.

- d) Informaciones acerca de las retribuciones.--- Salario base, horas extraordinarias, incentivos, premios aumentos, indemnizaciones y asignaciones especiales, fiestas desplazamientos, indicación de las oficinas y personas a cuales dirigirse en caso de errores o necesidad de a claración en el pago, los impuestos, las cuentas; normas de cobro de salarios y sueldos.
- e) Información sobre elementos accesorios de la -- retribución.- Vacaciones, enfermedad, ausencias de trabajo, permisos especiales, etc.
- f) Beneficios y derechos asistenciales.- Seguri--- dad social obligatoria, sistema de jubilacio-- nes, bono interno de previsión, servicios sa-- nitarios, descuentos en la compra de artícu--- los comprados a la compañía, círculos recrea-- tivos, bibliotecas, bolsa de estudios.
- g) Normas sobre seguridad de trabajo.- Riesgo de accidentes, peligro de incendio o explosión, - fumar en lugares prohibidos, enseñar el uso de extintores, ropa y equipo de protección, reglamento y normas antiaccidentes, premios y con-- cursos para aumentar la seguridad industrial.

- h) Normas contractuales y reglamentarias.- Normas disciplinarias, sanciones varias, normas relativas a la petición de permisos, dimisiones, - despidos, procedimiento de recurso y conciliación, comisiones internas, etc.
- i) Informaciones acerca de los distintos servicios referentes a los productos.- Periódicos y publicaciones empresariales; sistema de sugerencias normas para el uso del teléfono para llamadas - particulares tanto de recepción como de emisión medios de transporte para llegar al trabajo; -- búsqueda de vivienda, etc.
- j) Informaciones reguladoras de la admisión de la empresa.- Documentos que el candidato deberá - entregar, petición de referencias, entrega de la carta de admisión, copia del contrato colectivo y de los reglamentos internos, informaciones sobre el reconocimiento médico, etc.

2.12. CONTROL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Es tan importante como cada una de las etapas anteriores, ya que en esta etapa del proceso administrativo

permite evaluar si se han cumplido los objetivos de la empresa o en qué porcentaje se han alcanzado, verificando o comprobando lo planeado. En esta etapa de control, me limitaré a citar lo más medular:

2.12.1. LA VALORIZACION Y CONTROL DE LA MORAL.

Quién prepara introducir en su propia organización - al nuevo personal, debe tomar en consideración los estudios y experiencias de este renglón y analizar detenidamente sus resultados, sus condiciones de aplicación y sus aspectos positivos o negativos.

El primer paso, es formular un plan propio, el cual no mostrará objetividad y efectividad el tomarlo simplemente y - copiarlo de un libro, sólo es válido si es estudiado en relación con las exigencias específicas y con los problemas de -- cada empresa en particular y un orden lógico para formular -- un programade valorización, debe comenzar por:

- a) Identificación de los problemas del personal existente.
- b) Examinar los posibles medios.
- c) Determinar el por qué se han suscitado problemas de

tipo individual, pueden ser solucionables por medio de la valorización.

d) Formular un plan de valorización que permita lograr los objetivos fijados y para realizar este plan, es necesario contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿Quién tiene que ser valorado?
2. ¿Quién tiene que valorar?
3. ¿Quién tiene que revisar las valorizaciones?
4. ¿Qué frecuencia deben tener las valorizaciones?
5. ¿Qué es necesario evaluar?
6. ¿Qué métodos hay que utilizar para valorar?

Este tipo de reflexiones tiene la finalidad de obtener una calificación general de la efectividad y -- ver quién ha cumplido y quién no, con los objetivos pretendidos por la empresa; en este contexto que enmarca de general, debe estudiarse un período reciente, es decir: la calidad de trabajo efectuado, economía del tiempo, precisión, orden; cantidad de trabajo efectuado, confianza, ejecución de las instrucciones recibidas, capacidad de juicio, puntualidad, espíritu de colaboración hacia los compañeros, actitud hacia los supervisores, actitud hacia el trabajo,

aspecto personal, capacidad de mando, iniciativa, capacidad de organización, atención, versatilidad y salud e integridad física.

Efectuar una revisión de las prácticas y técnicas que se han venido aplicando y ver si son útiles respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Es adecuada la fuerza de trabajo?
2. ¿Existen dentro de la empresa especialidades disponibles y se están utilizando?
3. ¿Se obtiene un número de candidatos adecuado, a través del reclutamiento?
4. ¿Efectúan las entrevistas más objetivas?
5. ¿Se ha mejorado la calificación de méritos?
6. ¿Ha disminuído el número de accidentes en la empresa?

Verificando en la evaluación al personal se puede constatar lo que se ha logrado y lo que no se ha logrado, también se podrán analizar las dificultades que ha encontrado el personal para desarrollar satisfactoriamente su labor, así como la aplicación de las medidas de corrección.

TABLA DE VALORIZACION .

No.	F A C T O R	1	2	3	4
1	Interés				
2	Esfuerzo				
3	Progreso				
4	Calidad de Trabajo				
5	Cantidad de Trabajo				
6	Confianza				
7	Responsabilidad				
8	Relaciones Humanas				
9	Iniciativa				
10	Objetividad				
11	Inteligencia				
12	Conocimiento de Trabajo				
13	Carácter y Actitudes				
14	Aspecto Personal				
15	Capacidad de Análisis				
16	Asistencia				

1.-No alcanza nivel mínimo.

2.-Aceptable

3.-Satisfactorio

4.-Capacidad Superior al Trabajo.

2.12.2. CALIFICACION DE MERITOS.

Es necesario que las empresas califiquen la actuación de sus empleados, ya que el sistema de remuneración se debe basar en este tipo de análisis de estudios.

La mayoría de los negocios pequeños utiliza planes de trabajo sencillos, tales como salario directo, el salario más comisión, salario por hora, salario a destajo.

Para empezar cualquier plan, se debe tomar en cuenta las diversas legislaciones gubernamentales; como es salario mínimo, tiempo extra, pago al I.M.S.S., etc.

Estableciendo máximos y mínimos que es conveniente para la empresa, pero cuando el Gerente establece una forma natural, un criterio cooperativo de las labores que realizan los subordinados, generalmente este tipo de apreciaciones subjetivas en forma empírica en la mayoría de las veces, conduce a cometer errores e injusticias y dejarse influir por las simpatías hacia determinado empleado. Esta calificación se realiza en forma técnica, constituida por la valorización de cada una de las características o cualidades del trabajador, con esto se elimina la apreciación conjunta

y por lo mismo, vaga e imprecisa que caracteriza la calificación empírica.

Es importante contar con la calificación de méritos, - pues contaremos con la información suficiente que nos permita dar ascensos, a quién rechazar en un período de prueba, qué trabajadores pueden escojerse para los puestos de confianza y qué cualidades deben ser aprovechadas del personal; también permite conocer la forma en que el trabajador viene desempeñando sus labores, con fin de perfeccionarse, corrigiendo sus errores, previniendo sanciones y -- hasta despidos. Este tipo de calificaciones de méritos como anteriormente indicamos, trata sobre las cualidades y - características que versan sobre el desempeño del trabajo y pueden ser de dos clases:

2.12.2.1. CARACTERISTICAS OBJETIVAS.

Son aquéllas que admiten cuantificación directa, pueden llevarse por medio de estadísticas, y registros que puede llevar la empresa.

2.12.2.2. CARACTERISTICAS SUBJETIVAS.

Son aquéllas en donde puede decirse que existe una cuantificación directa, sino exclusivamente sus características son de apreciación subjetivas como puede ser la --

responsabilidad, honradez, don de mando.

2.12.3. SISTEMAS DE CALIFICACION DE MERITOS.

Para evaluar el desempeño del trabajo existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad y precisión, complejidad, etc.

2.12.3.1. METODO DE COMPARACION.

Debe compararse el desempeño de los trabajadores con cualquiera de las formas siguientes:

I. Alineamiento.- Consiste en listar por orden a todos los individuos que van a ser calificados. Estas listas van del más útil y satisfactorio, al poco útil, esta calificación se hace en razón de una característica brevemente definida, la cual se requiere calificar.

II. Comparación por pequeños grupos.- Esta forma de calificación consiste en hacer una lista del personal de un grupo o sección por cada característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par, quién posee las características en cuestión.

Verbigracia:

Subraye usted de cada par de los nombres consignados abajo, aquél que posea mejor característica que está usted calificando:

Aramburú - Cardiel
Romero - Hernández
Bejarano - Ruíz
Aramburú - Hernández
Ruíz - Romero
Cardiel - Ruíz
Bejarano - Aramburú
Cardiel - Romero
Aramburú - Ruíz
Ruíz - Hernández
Hernández - Bejarano
Romero - Bejarano

El trabajador que resulte más veces subrayado, tendrá el primer lugar en la calificación de la característica que esté calificando.

III. Distribución forzada.- Este sistema obliga al calificador a distribuir a los trabajadores de cada grupo y

para esta característica, precisamente en esa porción.

Con base en ella, se dá por supuesto que en cada característica, el total de los trabajadores debe quedar distribuído aproximadamente de la siguiente manera:

VALORIZACION PERSONAL

	Excelente	Bueno	Regular
Comprensión			
Capacidad de Análisis y de Síntesis.			
Capacidad de Reunir una -- documentación.			
Habilidad en el trabajo.			
Responsabilidad			
Preparación Técnica.			
Especialización Técnica.			
Calidad de trabajo.			
Cantidad de trabajo.			
Entusiasmo en el trabajo.			
Relaciones personales.			

2.12.3.2. Métodos de Escalas.- Consiste en la medición de una determinada característica, mediante una línea horizontal en cuyos extremos se indica el grado máximo y mínimo de esa cualidad:

Escalas continuas.- Su característica principal es que no tiene divisiones, de tal manera que el paso de un grado a otro, se hace en forma insensible, es peligrosa en manos que no son expertas, pues se corre el riesgo de valorar en forma diversa a las personas en esencia son equivalentes, - por esta razón se sugiere, la escala de número de grados en donde cada valorización está subdividida en cierto número de grados. El valorador, en efecto, no es libre de expresar su propio juicio, sino que se encarga de señalar por cada factor entre los grados descritos en la ficha (ver fig.

Conocimiento del Trabajo. Fig.

Conoce poco, requiere ayuda.	Conoce lo suficiente, tiene que mejorar.	Conoce mejor el trabajo que los otros.

Comprensión de Instrucciones.

No capta, comete muchos errores.	Comprensión normal.	Comprende bien, pocos errores.

Capacidad para trabajar con otras personas.

Dificultad en ir de acuerdo.	Comúnmente está de acuerdo con los demás compañeros.	Es bien aceptado y requieren de su colaboración.

Tenacidad.

Hace falta motivarle.	Efectúa trabajos rutinarios, deja perder los difíciles.	No pierde ánimo en ningún trabajo.

Adaptación.

Lento a adaptarse al cambio.	Adapta como los demás.	Se adapta fácilmente.

RETARDOS Y AUSENTISMOS.

Es uno de los principales problemas, ya que en primer lugar afecta o repercute en el trabajo y en la disciplina y en una empresa el rendimiento se vé afectado aún más en talleres de producción continua o de montaje, porque la -- puesta en marcha se vé afectada por los retardos y la cong-- tante rotación así como el ausentismo.

Este es uno de tantos problemas al que se enfrenta el pequeño empresario, según lo demuestra un estudio del Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN) que se publicó - en la revista Expansión No. 21 de fecha 20 de febrero de - 1980, como uno de los problemas que redundan en la baja -- productividad, ausencia de promoción y del logro de efi--- ciencia de operación, haciendo más dificultosa la tarea de coordinar los esfuerzos del grupo, que por irresponsabili- dad y verdadero interés en el trabajo, resulta obvio que - algunos retardos o falta de asistencia preceden de una jus- tificación, pudiendo presentarse por enfermedad, accidente o problema familiar u otra, más sin embargo, muchas otras pueden evitarse, por lo que es aconsejable que la Gerencia determine la gravedad del problema, efectuando un control

individual o por departamentos y calcular el porcentaje de ausentismos.

Se puede decir, que no existe una receta que nos determine el remedio único, pues cada caso tendrá que tratarse -- por separado y aplicar el remedio adecuado a cada circuns-- tancia, por lo que hay que ponderar la política de puntuali-- dad y perfecta asistencia como una virtud esencial del tra-- bajador ideal.

A medida que el Gerente o dueño elimine el problema, -- reflejará el alto grado en el trabajo del grupo y cuando un empleado llegue tarde, es conveniente hablar con él para -- que explique la causa, lo que permite efectuar un diagnósti-- co real, así como desalentarlo para que se repita la falta y existe un método denominado: Man Power, administración de los Estados Unidos que lo analiza de la siguiente forma:

Número de días - hombres perdidos por ausencia del trabajo
en el período

(número promedio de empleados) X (Número de días de trabajo)

X 100 = a porcentaje.

Verbigracia:

Si pierde 45 días-hombre por ausencia del t rabajo durante - un mes con 26 días laborables y la compañía emplea 84 em---pleados, el % de ausentismo para ese mes, según la fórmula:

$$\frac{45}{84 \times 26} \times 100 = 2.6 \% \text{ de ausentismo.}$$

y los resultados que arrojan las estadísticas indican que - el personal más jóven y las mujeres, tienen índice de ausencia mayores, en tanto que el personal gerencial y de edad - más madura, tienen índice de ausentismo inferior al normal.

Existen varias causas por las que se presentan los re- tardos o el ausentismo:

- lejanía de la empresa
- transporte insuficiente
- enfermedad
- problemas de tránsito
- inconformidad del trabajador en su puesto
- tolerancias al admitir retardos, o días injustificados sin aplicar alguna sanción al empleado.

y se sugiere para reducir retardos y ausentismos:

- adecuado control de los retardos y ausentismo

- aplicación de políticas de sanción
- reconocer y otorgar premios y estímulos al personal que es responsable en su trabajo.

C A P I T U L O I I I

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

3.1 CONCEPTO DE FINANZAS.

El autor C.P. Roberto Macías Pineda en su libro "Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en -- las Empresas", analiza la etimología de la palabra "Finanzas"; viene del francés finaces y ésta, de la palabra latina finatio, finis que significa acabar o poner término mediante pago.

En su origen, financiar es pagar y su sentido se ha extendido a la manera de obtener dinero y a su empleo, -- con la palabra "financiero", se alude a lo que es relativo a la Hacienda Pública.

3.2 NECESIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA.

La pequeña empresa debe contar con la información financiera eficiente y oportuna, que permita al dueño conocer el futuro de la misma.

Para ésto, es necesario un sistema de captación de -- operaciones que clasifique, mida, registra, resúma con -- claridad en términos de dinero, las operaciones de carácter financiero y contar con una fuente de información que

le permitirá:

- a) Planear actividades.
- b) Planear, implementar y controlar las operaciones.
- c) Estudiar fases del negocio y proyectos específicos.
- d) Contar con un sistema de información, puede servir a los interesados en la empresa (propietarios, acreedores, gobierno, empleados, inversionistas).

Un estudio cuidadoso de una información adecuada, debe coadyuvar al ahorro de dinero y que el dueño debe conocer para solicitar información adecuada que lo lleve a la toma de decisiones correctas.

3.3. SIGNIFICADO DEL ANALISIS FINANCIERO.

Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

3.4. IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Es importante efectuar una medición a los resultados

obtenidos por la administración y tener una base para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones de la empresa y ésta nos dará la oportunidad de operar más eficientemente, y no sólo se trata de operar con el propósito de obtener suficientes utilidades, sino también en forma indirecta ofrece beneficios a los banqueros, inversionistas, genera empleos y trabajos a los administradores, que deben mostrar interés en su éxito, pues su fracaso repercute directamente en su economía y en el bienestar social, por eso es importante obtener el análisis de estados financieros, que nos servirá de elementos de juicio para valorar la situación financiera e incrementar la productividad.

Si se efectúa un análisis financiero, en la empresa, el dueño cree que los resultados en su conjunto parecen satisfactorios y no analizan los gastos por pequeños que sean, nos indican si no hay algún tipo de despilfarro en este renglón, lo cual debemos de evitar, pero el punto medular de este análisis, es la suficiencia o insuficiencia en las utilidades.

QUIEN DEBE EFECTUAR UN ANALISIS ?

Una interpretación confiable depende del estudio para

ver cuáles fueron las causas fundamentales del desequilibrio y de la explicación de su existencia.

Quién efectúe el análisis debe tener conocimiento, - juicio y experiencia, del negocio en particular, y su interpretación servirá de base para planear políticas futuras del negocio.

FORMAS DE PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

Debe presentarse encabezado por el nombre de la empresa, con una breve descripción de lo que muestra, el período que cubre y la información que presenta.

FECHA APROPIADA PARA DETERMINAR EL CIERRE:

Se recomienda fijarla en concordancia al tipo de actividades y necesidades de la empresa, esta fecha debe -- atender al ciclo de operaciones, es muy frecuente que se presente al finalizar el año civil, teniéndose la ventaja en nuestro medio, de que la información de carácter fiscal y estadístico, se proporciona también por esas fechas ya que el ejercicio del gobierno va con el año natural.

La Ley de Sociedades Mercantiles, indica que este tipo de Sociedades debe preparar un balance, cuando menos -

una vez al año, la Ley de Impuesto sobre la Renta obliga a obtener las utilidades una vez al año con el fin de -- que se compruebe el pago de impuestos por este concepto.

INFORME ANUAL DE LAS SOCIEDADES DE ACCIONISTAS:

Existe una tendencia en nuestro medio, que es la de publicar año tras año los estados financieros para conocimiento del público en general, que se puede utilizar -- como una fuente importante de publicidad para proyectar la empresa, debe incluirse en él, información estadística, comparativa e histórica, sobre todo en renglones como: Ventas, utilidades, distribución de dividendos, crecimiento, investigación tecnológica, historia de la compañía, prestación de que gozan los empleados, etc.; también incluye información administrativa como puede ser, -- planes de expansión, proyectos que esperan realizar, también ofrece estados comparativos de los últimos ejerci--cios, con el objeto de dar a conocer las tendencias fi--nancieras y de operación y los dictámenes respectivos -- del Contador Público y del Comisario sobre estados finan--ciers.

3.5 B A L A N C E GENERAL.

Es un estado que analiza en unidades monetarias la - situación financiera de una empresa a una fecha determinada; muestra la naturaleza de los recursos de la empresa, - así como los derechos de los acreedores y la participación de los dueños, si el balance es comparativo, muestra ade-- más los cambios en la naturaleza de los recursos, derechos y participación de un período a otro; esta información se agrupa en tres categorías, principales activos, pasivos y patrimonio o capital.

ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA:

Son estados financieros que contienen en todo o en - partes uno o varios supuestos e hipótesis, con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera a los resulta- dos de las operaciones, si éstas acontecieran. Se subdi- viden en dos subgrupos:

a) Estados que contienen números reales.- Que -- además muestran hechos posteriores o que pueden haber ya ocurrido a la fecha de emitir los estados financieros, de be indicarse que se trata de un estado Proforma.

b) Estados que pretenden mostrar los resultados -

y la situación financiera basada en proyectos o fenómenos que se suponen que se realicen como planes y proyectos o las tendencias observadas, uso término genérico de proyecciones.

O B J E T O :

Es proporcionar información sobre las operaciones realizadas, así un balance general informará sobre la situación financiera; un Estado de Egresos y Gastos mostrarán - en forma lógica cómo se generó la utilidad o la pérdida.

PROYECCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

a) Por emisión de obligaciones.- Este tipo de proyecto coadyuvaría a la pequeña empresa, pues le permitiría captar recursos externos, siendo éste una de sus principales limitaciones y el efecto que pudiera tener en la estructura financiera que se pueda analizar para incrementar sus activos, el pago de sus pasivos, disminución de su capital o la combinación de algunas de éstas, y del análisis de estas cifras se desprende a la calificación, a la emisión, - pues se apreciará el margen de seguridad para su recuperación y la oportunidad para cubrir el interés, son elementos de primera importancia para decidir la conveniencia de

suscribir obligaciones.

b) Emisión de acciones.- Para planear el capital, a través de una emisión de acciones, para que sean suscritas por futuros accionistas, será mostrar sus efectos en la situación financiera con el fin de dar a conocer - la conveniencia de suscribir las acciones y juzgar sobre las posibilidades de rendimiento de las acciones que estén en circulación.

3.6 TECNICAS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

3.6.1 El empleo de las razones contables, - es una técnica que debe emplearse necesariamente en este tipo de empresas, para saber si existe una proporción -- significativa dentro de los renglones que ofrece la situación financiera.

Esta tecnica de análisis se puede explicar en forma sencilla como una relación matemática entre dos números - y cuyos resultados indican la proporción de una cantidad sobre la otra.

En seguida se muestran las razones y proporciones -

así como el resultado de cada una de ellas:

Razones y proporciones:

Razón del Circulante.

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{"pesos" de activo circulante que hay por cada "peso" de pasivo circulante.}$$

Prueba de Acido.

$$\frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo circulante}} = \text{la posibilidad de la empresa para cubrir de inmediato sus compromisos.}$$

Período de Cobro.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Vtas. Créd. x día}} = \text{número de días en que las - cuentas por cobrar se con--vierten en efectivo.}$$

Relación de Cuentas por Cobrar a Capital de Trabajo.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Capital de Trabajo}} = \text{Porcentaje de capital de tra bajo inmovilizado en las cuen tas por cobrar.}$$

Rotación de Inventarios.

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}} = \text{Número de veces que las existen cias se transforman en efectivo durante el ejercicio.}$$

Relación de Inventarios a Capital de Trabajo.

$$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital de Trabajo}} = \text{Porcentaje de capital de trabajo utilizado en inventarios.}$$

Relación de Activo Fijo a Capital Contable.

$$\frac{\text{Activo fijo neto}}{\text{Capital Contable}} = \text{Porcentaje del capital neto utilizado en el activo fijo.}$$

Relación de otros Activos a Capital Contable.

$$\frac{\text{Otros Activos}}{\text{Capital Contable}} = \text{Porcentaje de capital neto invertido en otros activos.}$$

Relación de Capital.

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital Contable}} = \text{Porcentaje de la inversión total que corresponde a los acreedores.}$$

Coefficiente de Rendimiento.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = \text{Porcentaje de rendimiento que obtiene el capital de los propietarios, invertido en la empresa.}$$

Utilidad Neta a Ventas Netas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \text{Porcentaje de rendimiento que producen las ventas en la empresa.}$$

Relación comercial.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}} = \text{"pesos" de ventas que corresponden a cada "peso" invertido en la empresa.}$$

Relación de Ventas Netas a Capital de Trabajo.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}} = \text{"pesos" de ventas que corresponden a cada "peso" de capital de trabajo en la empresa.}$$

Relación de Costos a Ventas.

$$\frac{\text{Costos de Vtas. (Gtos.)}}{\text{Ventas Netas}} = \text{Porcentaje que los costos o gastos representan en relación a las ventas.}$$

3.6.2 PUNTO DE EQUILIBRIO.

Una técnica de análisis muy importante, utilizada como instrumento de planificación de utilidades, en la toma de decisiones y de resoluciones de problemas, es el punto de equilibrio y para aplicar esta técnica, es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semi-variables.

Los gastos y costos fijos, se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y venta.

Son gastos y costos de estructura porque generalmente son contratados o instalados para que funcione la empresa, como puede citarse la depreciación en línea recta, las ventas, los salarios, que no están en relación directa al volumen de producción.

Por el contrario, los gastos variables se generan en relación directa a los volúmenes de producción o ventas, ver vigracia: pueden citarse: mano de obra pagada, en relación a unidades producidas, la materia prima utilizada en los productos fabricados, los impuestos o comisiones sobre ven--

tas.

El punto de equilibrio hace que la predicción de las utilidades a diferentes volúmenes con los estados financieros resulte imposible y para ello es necesario calcular el punto de equilibrio que generalmente se define como el momento o punto económico en que una empresa no presente ni utilidad ni pérdida, esto es el momento que la utilidad marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables), es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos fijos y para efectos de planeación puede tomarse en consideración el comportamiento de costos gastos y utilidades así como las especificaciones de los productos, métodos de fabricación, productividad, desperdicios, mezcla de volúmen y productos a precios unitarios de venta si cambia alguno de los elementos es necesario analizarlo para determinar su impacto en un futuro inmediato, la mezcla de los productos puede dar resultados muy diversos debido a que los productos no necesariamente contribuyen a la utilidad en forma proporcional, basándose en lo anterior, podrá medir la forma como se estructuran sus utilidades.

Basándose en estas cifras para ajustar sus opera---

ciones al mercado en que opera, podrá medir su rentabilidad por línea de producto, calcular los precios de venta a nivel competitivo, tomar decisiones para mejorar la mezcla de producto, así como determinar la conveniencia de nuevas inversiones.

Los costos, precios, y producción no son elementos rígidos. Puede afirmarse que todas las acciones o decisiones que se tomen en una empresa afectan, ya sea los precios, al volúmen, costos y gastos o a las utilidades en forma directa o combinada, todas éstas variables se manejan con la técnica del equilibrio, de tal forma que el empresario pueda seleccionar la mejor alternativa y para ello en primer lugar tiene que conocer cual es el punto de equilibrio y de ahí como punto de partida, podrá manejar las alternativas que se planeen.

Este sistema se basa en el sistema de fórmulas representadas por las siguientes abreviaturas:

P.E.	Ventas de Equilibrio en Pesos.
% U.M.	Porcentaje, Utilidad Marginal.
C.F.	Costos y Gastos Fijos.
U.M.	Utilidad Marginal Unitaria en Pesos.

P.M. = Precio de Venta Unitaria en Pesos.

U = Utilidades de Venta Unitaria en Pesos.

V = Ventas Unitarias en Pesos.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Fórmula del punto de equilibrio} \quad PE = \frac{CF}{\% UM}$$

Ahora bien para conocer el valor del porcentaje de utilidad marginal, se tiene que aplicar la siguiente fórmula :

$$\% UM = \frac{UM}{PM}$$

El punto de equilibrio es el resultado de dividir los costos fijos entre el % de utilidad marginal o dicho de otra forma es el % del rendimiento marginal por cada \$ 1.00 vendido entre los costos fijos.

El % de UM, es el resultado de dividir el importe de la utilidad marginal entre el valor de las ventas, ésta puede hacerse a nivel unitario o total, verg.; supóngase un estado de ingresos y de gastos con un volúmen de 12,000 unidades vendidas.

VENTAS	TOTAL	POR UNIDAD
Ventas	\$ 12,000.00	\$ 1,000.00
Costos Variables	<u>8,000.00</u>	<u>.6666</u>
Utilidad Marginal	4,000.00	.3333
Costos fijos	<u>2,000.00</u>	<u>.1666</u>
Utilidades antes de Impuestos	<u>\$ 2,000.00</u>	<u>\$.1666</u>

Para aplicar la fórmula del punto de equilibrio es necesario conocer cual es el % de utilidad marginal, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\% \text{ UM} = \frac{\text{UM}}{\text{PM}} = .3333$$

Una vez determinado el % UM, que en este caso es .3333 se continuará con la fórmula del PE.

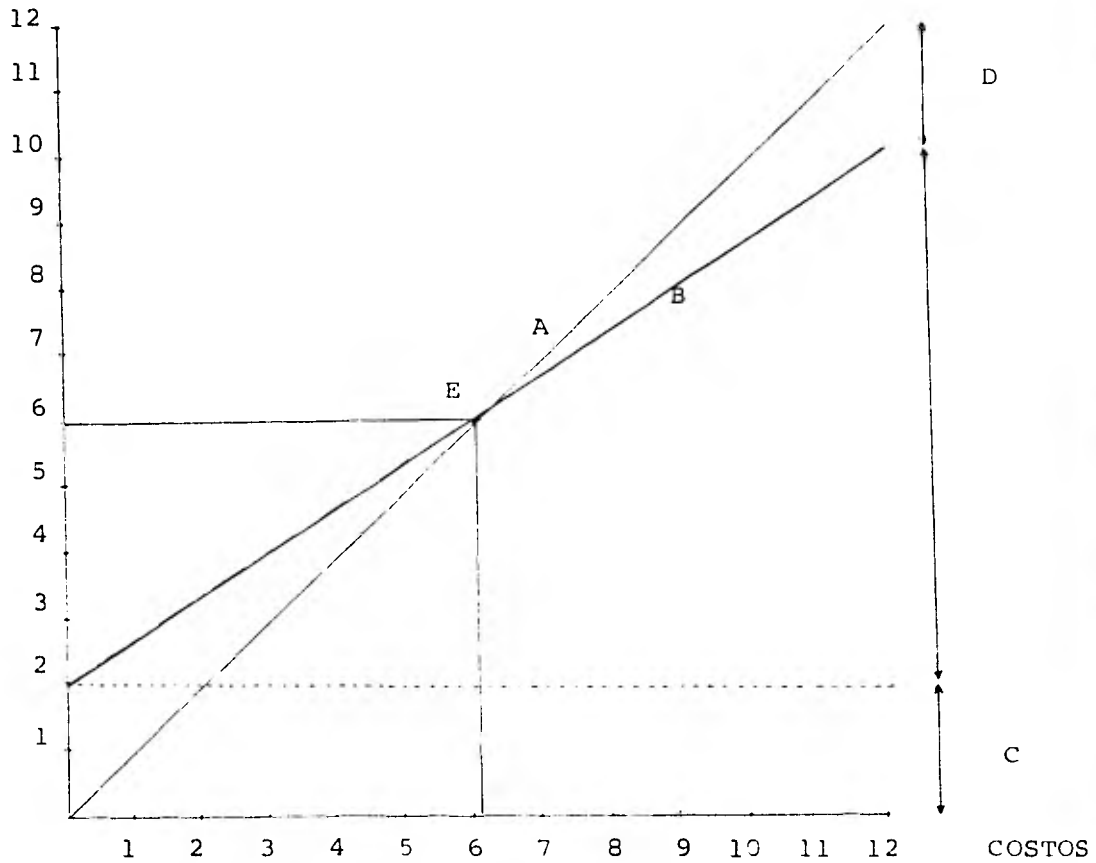
$$\text{PE} = \frac{\text{CF}}{\% \text{UM}} = \frac{2000}{.3333} = 6000$$

El PE es el nivel de \$ 6,000.00 en ventas y se com--- prueba como sigue:

Ventas	\$ 6,000.00
Costos Variables	<u>4,000.00</u>
.6666 % Utilidad Marginal	2,000.00
Costos Fijos	<u>2,000.00</u>
Utilidad	CERO

GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO .

Ventas en miles de Pesos.



A = Ventas Netas 12

B = Costos Variables 8

C = Costos Fijos 2

d = Utilidad 2

* E = Punto de Equilibrio 6

3.7 PRESUPUESTO. DE OPERACION.

Concepto: El C.P. Roberto Macías Pineda, en su libro El Análisis de los Estados Financieros, toma la investigación del Dr. Andrés Serra Rojas que dice:

La palabra presupuesto " Budget " es una palabra del -- argot del siglo XVIII, que significa portamonedas público, - en Inglaterra se usó el término para describir la bolsa de - cuero (cartera) que el canciller llevaba consigo al parla- mento, con una relación de las necesidades del gobierno y -- con sus fuentes de ingresos.

Se puede definir que el presupuesto funciona como un me canismo de control a un programa financiero futuro, en las - que se toman medidas para obtener utilidades.

GENERALIDADES.

La planeación Financiera es una técnica que reúne un -- conjunto de métodos, instrumenta objetivos con el fin de es- tablecer en una empresa pronósticos y metas económicas y --- financieras por alcanzar tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos.

La planeación financiera se puede llevar en tres fases:

- Planear lo que se quiere hacer.
- Implementar lo planeado.
- Verificar y controlar de la eficiencia de cómo se hizo.

LA PLANEACION.

Es la etapa del sistema presupuestario en que, se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, Ejem: lo relacionado a productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo etc., considerando el ritmo económico y financiero en que desenvuelve la empresa y una planeación que determine los objetivos (realistas y logrables), que establezca políticas, estrategias y procedimientos, y que señale la secuencia de acción para preparar los programas y presupuestos.

ORGANIZACION, EJECUCION Y DIRECCION.

Para llevar a cabo lo planeado se requiere la organización, o sea elaborar una carta organizacional que delimite adecuadamente actividades; departamentos, niveles jerárquicos que son fundamentales para el funcionamiento financiero de la empresa, así como determinar qué actividades son necesarias para agruparlas y puedan asignarse a individuos i-

dóneos y esta gama de actividades las viene a coordinar la Dirección, función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de sus actividades los objetivos que se han propuesto e influye poderosamente en las utilidades de la empresa que es la finalidad primordial.

CONTROL.

Posteriormente, tenemos el control, etapa en la que se verifican y se registran las actividades de tal manera, de que se asegure de que se lleve a cabo las operaciones de acuerdo a lo planeado.

3.8 EL SISTEMA PRESUPUESTARIO .

Es la herramienta más importante con que cuenta la administración, las principales técnicas financieras son:

a) PRESUPUESTO OPERACION.

Es el que con más frecuencia utilizan las empresas, tomando como base la estructura de su organización y asignar a los directores la responsabilidad de lograr sus objetivos determinados, en una organización funcional, una persona será responsable de las ventas, otras de producción, otra de las compras. Hay que emplear un criterio profesional hasta

que nivel de responsabilidad debe controlarse y medirse a través de la técnica de la planeación financiera.

b) PRESUPUESTOS DE INVERSIONES PERMANENTES.

También llamado de capital está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos.

c) PRESUPUESTO FINANCIERO.

Está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital, trabajo, orígenes y aplicación de recursos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en que se debe estudiar la responsabilidad del mismo, el presupuesto de inversiones permanentes.

Cada empresa tiene sus propias características para que un sistema de control presupuestal funcione, es necesario estudiar sus necesidades para que responda en una forma eficiente. Entre las empresas se distinguen cuatro grupos:

- Los que operan con órdenes de producción.
- Empresas cuya producción es solo producto en forma continua.
- Diferentes productos corresponden a un solo patrón.

- Empresas que producen una variedad de productos.

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de empresas y no como una función contable y sus metas deben representar cifras razonablemente obtenidas, es conveniente que el sistema presupuestal se elabore con mucho detalle, solo si ésta información lo justifica.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES.

Forma parte del presupuesto financiero, dada su importancia se considera como un presupuesto independiente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los negocios, la decisión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la empresa, que consiste en listar todas las inversiones y sus formas de financiamiento, basada en la filosofía económica, la cual señala que la inversión, debe ser por lo menos igual a los beneficios futuros que ob-tendrían.

CONCEPTO BASICO DEL METODO DE ANALISIS.

Una inversión se realiza para obtener utilidades en - el futuro, la administración de la empresa cuenta con re--- cursos que debe manejar para que produzca mayores rendi ---

mientos que los que ofrecen los bancos.

El resultado futuro de una decisión de inversión representará una serie de desembolso de caja y de ingresos de caja que combinados, representa el flujo de fondos netos, este flujo descartados al valor actual de rendimiento de una inversión, aquí se establece una política importante.

Las inversiones deben optimizar el flujo de fondos netos, a corto y a largo plazo.

Un segundo consejo básico es la distinción entre la utilidad y el flujo de fondo neto. El flujo de fondos netos es igual a la utilidad más los desembolsos que no requieren efectivo, como son la depreciación y la amortización. La utilidad considera estos conceptos como pérdidas que deducen su monto.

Esto es que la moneda actual compra más que la moneda futura, por esta razón la productividad o los costos futuros deben ajustarse para hacerlos comparables a los actuales.

Se relaciona con el costo del dinero, al hacer una inversión se requieren fondos que pueden ser prestados o proprios, cuando son prestados se tienen que pagar intereses -- por el uso del dinero, cantidad que se considera como una -

carga financiera en la empresa, cuando los fondos son propios no se paga un interés, pero al usarlo se pierde la oportunidad de prestarlos o ponerlos a trabajar de alguna manera, la pérdida de ganancia representa un costo para la empresa y es tan real como la tasa de interés que se paga por el préstamo.

El método de análisis puede agruparse en método simple y método avanzado.

METODO SIMPLE.

En ello el más conocido es el "método de recuperación" y el método de tasa promedio de rendimiento sobre la inversión.

METODO DE RECUPERACION.

Es un método cuantitativo, el más simple para evaluar la inversión, que relaciona el beneficio anual de un proyecto con la inversión requerida, en una palabra tiene por objeto determinar cuantos años se requieren para que el flujo de fondos neto cubra el monto de la inversión.

$$\text{Tiempo de recuperación} = \frac{\text{Inversión}}{\text{Flujo de Fondos neto anual.}}$$

Antes de Impuestos.

verbigracia: Se requiere comprar un equipo para fabricar un nuevo producto, el costo de la maquinaria será de ----- \$ 1,000,000.00 y el flujo de fondos neto antes de impuestos por año será de \$ 160,000.00, por lo tanto, tiempo recuperación $\frac{1,000,000}{160,000}$ 6.25 Años.

3.9 CONTROL PRESUPUESTAL.

Se trata de verificar la eficiencia de cómo se hizo y para establecerlo sus objetivos, metas y políticas como una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad.

El control que se ejerce por medio del presupuesto, debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de cómo se hizo y se está informando a los responsables del logro de objetivos, de un avance y del grado de cumplimiento de los mismos, calificando sus deficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto, de ésta manera el presupuesto sirve como elemento de control.

La requisición puede ser periódica dependiendo las necesidades específicas de la empresa en particular y puede ser trimestral, semestral. De esta manera la empresa tendrá dos instrumentos de medición para comprobar sus resultados, o sea, el presupuesto que llamaremos " original "

y "revisado" que estará calculado con base en una combinación de resultados reales y estimados.

o Verbigracia: Si una empresa adopta tener revisiones trimestrales a su presupuesto original, requerirá de la -- formulación de cuatro presupuestos revisados durante el -- año, los cuales contendrán cuatro meses reales y estimados.

De cualquier manera se requiere comparar los resultados reales con los resultados presupuestados, de este modo se obtienen variaciones o diferencias que deben analizarse para conocer su causa y estudiar su tendencia, prestando -- atención a las cifras significativas que sirvan de base pa -- ra tomar decisiones importantes y así lograr los objetivos que se hayan fijado.

Los resultados de los centros de responsabilidad se -- juzgan en términos de producción y consumo. La producción conviene dividirla en calidad y cantidad, las cuales deben ser cuestionadas en forma simultánea; ¿cuándo fué realiza -- do?; ¿fué bueno lo realizado? y ¿cuánto fué de costo?.

La segunda pregunta que debemos hacernos es: ¿fué bue -- no lo realizado?; se resuelve generalmente comparando con algún estándar, el resultado será aceptado o no.

No siempre los resultados obtenidos se miden en términos de ingresos o costos, por ejemplo, el caso del centro de responsabilidad de la planeación de la producción y del control de los inventarios (que tiene a su cargo las compras, tanto en calidad como en cantidad, adecuados para hacer frente a las necesidades de producción).

Es recomendable se administre por excepción, en que la administración preste su atención relativamente a partidas para cuyo resultado sea significativamente distinto al estándar o presupuesto y no se le preste atención a un gran número de casos en donde la actuación ha sido satisfactoria.

Es importante que los informes que se preparen sean objetivos, que informen sin prejuicios, tomando en cuenta, que son los cimientos para la toma de decisiones y deben ser, por consecuencia claros y fácilmente comprensibles, indicando la causa y no solamente los hechos.

A continuación se tratarán algunas medidas que se usan con mayor frecuencia en las empresas.

3.9.1 ANALISIS DE VARIACIONES EN LAS OPERACIONES.

El análisis de las variaciones en las operaciones, se tratará en dos secciones: los obtenidos hasta la utilidad bruta o utilidad marginal que tiene una relación muy estrecha a su comportamiento, puede decirse que es directa y su variación está ligada entre sí en relación a las ventas efectuadas como se explicará a continuación:

Análisis de la variación en la utilidad bruta o marginal.- La variación de los resultados obtenidos pueden asociarse por:

- a) Variación en los precios de venta,
- b) Variación por modificación del costo estándar,
- c) Variación por modificación del volúmen de venta,
- d) Variación por modificación en la cuota de los gastos directos y variables.

a) Variación en los Precios de Venta.- Puede estar ocasionada por los siguientes factores:

1. Aumento en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
2. Disminución a los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
3. Una combinación de 1 y 2

4. Diferencias ocasionadas en las verificaciones, rebajas, descuentos con relación a las previstas en el presupuesto.

Generalmente las diferencias ocasionadas en las bonificaciones, rebajas y descuentos, se tratan disminuyendo los precios de venta para obtener variaciones netas en pre cios de venta, ya que señalar dos variaciones, una por pre cios de venta y otra por bonificaciones, rebajas y descuen tos, no dará simplicidad y claridad a los análisis, sino por el contrario, los hará confusos, y esta variación de pre cios de la venta neta se puede determinar de la siguien te manera:

- I. Se comparan los precios unitarios netos reales con el precio unitario presupuestado, con el fin de obte ner la diferencia.

- II. Se calcula la variación de precios de la venta neta, multiplicando la diferencia, obteniendo en la compa ración de los precios unitarios por el número de unidades vendidas de cada producto. La suma de los resultados obtenidos, representa la "variación en pre cio de venta" que tiene influencia o participación en la variación de la --

Utilidad Marginal.

A continuación se muestra el análisis de la variación en la utilidad marginal, originando por la variación de -- precios de venta.

Hasta aquí se ha terminado el hecho, pero es necesario conocer la causa, en su caso, o razones de tales variaciones. Es conveniente sugerir las medidas correctivas -- que se consideren adecuadas de acuerdo a las circunstan--- cias.

Lo anterior es explicable a todas las variaciones que se tratan a continuación:

- Variaciones por Modificaciones del Costo Estándar:

Es debido a un aumento o disminución en los costos de los productos vendidos y se puede determinar de la siguien te manera:

a) Comparar costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados, con el fin de obtener la diferencia.

b) Se calcula la variación de modificación al costo, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación

de los costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados por el número de unidades vendidas.

La suma de los resultados obtenidos representa la "variación" en modificación del costo estándar, que tiene participación en la variación de la Utilidad Marginal.

- Variaciones por Modificaciones en la Cuota de los
Gastos Directos:

Es debido a aumentos o disminuciones en las cuotas -- asignadas a los productos vendidos y determina de la misma manera que la variación por modificaciones del costo estándar.

- Variación por Modificación del Volúmen de Ventas:

Es debido a un aumento o disminución de las unidades vendidas y se puede determinar de la siguiente manera:

1. Se compara el volúmen de las ventas reales contra el volúmen presupuestado de cada producto.

2. Se calcula la variación en volúmen, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación del volúmenes por el promedio de utilidad presupuestada.

La suma de los resultados obtenidos, representa la -- "variación de volúmenes de ventas" que tendrá al igual que el anterior, influencia en la Utilidad Marginal.

De igual manera que en el caso anterior, se requiere conocer las causas o razones de tales variaciones, por lo que es conveniente sugerir las estrategias de comercialización o correcciones que se consideren necesarias, de acuerdo con las circunstancias.

- Variación por Mezcla de Productos:

Es originada debido a que la Utilidad Marginal, por peso de venta neta, puede ser diferente para todos los artículos que integran un producto, por lo tanto, el promedio unitario estimado de Utilidad de un producto, será diferente del promedio unitario real de Utilidad del mismo producto, cuando la proporción de la venta no sea igual a la establecida en el presupuesto, puede determinarse de la forma siguiente:

1. Se obtiene la U.M. que debiera existir de los precios de ventas costo, gastos directos y variables fueran iguales a los establecidos en el presupuesto; para esto se requiere coincidir la Utilidad Marginal de la siguiente --

manera:

U.M. real (más o menos) variaciones en:

Modificaciones del costo.

Modificaciones de la cuota del gasto directo y variable

Contribución marginal ajustada.

Las variaciones se suman cuando son desfavorables y se restan cuando son favorables. Si los resultados reales guardan la misma proporción de ventas por cada artículo, en relación del volumen total de cada producto y si esto fuera igual a la proporción establecida en el producto, no se produciría variación, en mezcla de los productos y la Utilidad Marginal ajustada, sería igual a la Utilidad Marginal presupuestada.

- Se determina el promedio unitario de U.M. por producto, dividiendo la U.M. ajustada entre el número de unidades vendidas.

- Se obtiene la diferencia de contribución marginal por producto, restando del promedio unitario real, el promedio unitario presupuestado.

- Se obtiene la variación por mezcla de productos, - multiplicando la diferencia de U.M. unitario, por las unidades vendidas.

La suma de las variaciones por la mezcla de cada producto, será la "variación por mezcla de productos" de la U. M.

El resultado del análisis de estas variaciones, debe - complementarse con recomendaciones o sugerencias para que - se tomen las decisiones correspondientes, con el fin de corregir las desviaciones.

- Variaciones del Costo Estándar:

Forma parte del estado de ingresos y gastos, suminis-- tra a la administración, una información muy valiosa para - la toma de decisiones, para corregir los costos excesivos y mejorar la eficiencia de operación.

La forma en que deberán analizarse las operaciones de-- penderá de los sistemas de control y registro de las opera-- ciones de cada empresa, sin embargo en cualquier caso se -- tratará de conocer la naturaleza de las variaciones y sus - causas.

- Las Variaciones de las Materias Primas:

CANTIDAD.- Es debida esta variación, a una mayor o menor cantidad de materia prima utilizados en la fabricación de un producto, esta variación es necesario conocerla por centro de responsabilidad, así como saber cuáles fueron -- sus causas.

Para obtener la variación, se calcula mutiplicando -- las utilidades establecidas por los factores establecidos en el presupuesto y este resultado se compara con los consumos reales, obteniéndose la variación en consumo a cantidad.

PRECIO.- Esta variación es debido a la diferencia de precios que se han comprado y los precios que se estable--cieron las difras presupuestadas. Es conveniente conocer su causa, verbigracia: se puede deber a un cambio de pa--riedad del peso mexicano con relación a otras monedas, a -- la magnitud de la compra, esto sucede con frecuencia cuando se presentan precios unitarios con base en compras en -- millones de pesos ó descuentos por pronto pago.

Para obtener la variación se multiplican la diferen--cia del precio unitario presupuestado y el precio unitario

de compra por las unidades consumidas en la producción, cuando los inventarios se encuentran valuados a costos históricos. Cuando los inventarios se encuentran valuados a costo estandar, esta variación se registra en el momento de su recepción en los almacenes, y no en el momento de su consumo. De una o de otra forma deben explorarse su causa, porque en épocas inflacionarias puede existir en este concepto una gran variedad de causas que pueden significar alarmas considerables para la empresa.

MANO DE OBRA.- Las más importantes en el costo de éstos elementos son:

- I. Eficiencia.- Debida a una mayor o menor cantidad de tiempo (horas) de mano de obra utilizadas en la fabricación de un producto y es conveniente conocer, la operación y cuentas de costos, así como saber cuáles fueron las causas para obtener la variación de eficiencia se debe determinar la diferencia entre las horas empleadas en la producción y las consideradas en el presupuesto; de ésta manera se obtiene la variación de eficiencia de mano de obra.

II. P r e c i o . - Es debido a la diferencia entre los precios por hora que se usaron al establecer cifras presupuestadas, se conoce la causa investigando si se han observado las políticas de aumento de salario, contratación de personal con rango de salarios adecuados, para determinar esta variación, se puede calcular multiplicando la diferencia del precio por hora, usado en el presupuesto y el precio de hora pagado por el número de horas empleado en la producción.

GASTOS DE PRODUCCION.- Estos gastos deben controlarse según su naturaleza de variables, semivariantes o fijos. Si son variables debe aplicarse la técnica que se ha descrito en la Materia Prima, obtenidas básicamente variaciones por cantidad y precio; pero puede afirmarse que generalmente estos gastos tienen comportamiento de gastos fijos o semifijos, es decir, su variación se incrementa por capas o niveles.

Análisis de la Variación de Gastos de Operación y Otros Gastos e Ingresos:

Como se ha mencionado anteriormente, otros gastos de -

operación y otros gastos e ingresos, generalmente tienen un comportamiento de carácter fijo y semivARIABLE, es recomendable su control a través de departamentos o centros de responsabilidad o bien, indentificándose de manera que se obtengan, se conozcan y controlarse en las variaciones.

Análisis de Variación Financiera:

La empresa fija sus políticas y objetivos en relación a sus recursos y al uso de los mismos, requiere para su operación, los resultados de la administración, mismos que deben ser juzgados, verificando la eficiencia de cómo se realizó, y el presupuesto es la herramienta de control por la cual se encuentran cuantificadas las políticas y objetivos deseados; de esta manera se podrá conocer, vigilar la toma de decisiones y lograr el plan financiero; las variaciones se cuantifican mediante la comparación de cifras presupuestadas y las cifras obtenidas como resultado de las operaciones de una empresa para sus activos, pasivos y capital.

Los estados comparativos, son documentos que utiliza esta información en una columna para la información real y otras para las cifras que fueron presupuestadas, obteniéndose generalmente en otra columna las variaciones. Con la in

formación que se desprende del estado de cambio en la situación financiera, se puede ejercer un control eficaz sobre los recursos con que cuenta la empresa, así como el uso que hace de ellos para hacer frente a las necesidades de sus -- operaciones.

C A P I T U L O IV.

b) Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en producto. V gr. madera, hierro, etc; las materias auxiliares, es decir, aquellos que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción V gr.; combustibles lubricantes, abrasivos, etc.; los productos terminados: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aun conveniencia, de no hacerlo, desde luego V gr.: para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital deben considerarse parte de la empresa.

c) Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene disponible para pagos diarios, urgentes - etc. pero además, la empresa posee como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un " capital constituido por valores, acciones, obligaciones etc.

Ambas definiciones son demasiadas claras por lo que el objetivo principal es que los recursos materiales para la pequeña empresa deben planearse de acuerdo a sus necesidades; - referente a la adquisición de materias primas, maquinaria y - sistemas de fabricación.

Mi investigación de campo indica que los sistemas productivos en la pequeña empresa en su mayoría los presenta inter-

mitentes y que en menor porcentaje la fabricación es continua.

En este tipo de adquisiciones materiales, deberá analizarse se que su rentabilidad se compense contra la productividad de la misma porque muchas veces se hace una inversión cuantiosa - en la compra de equipo y no se le aprovecha debidamente. Y --- partiendo de este hecho, comenzaré analizando los recursos monetarios.

4.2 Control de Efectivo.

Por lo general este tipo de empresas no cuentan con una - contabilidad y una organización bien estructurada, y uno de -- los problemas más comunes es el robo de efectivo y de mercan-- cía, y estas deficiencias no se detectan rápidamente esta falta de liquidez, que puede colocar a la empresa en una situa--- ción difícil para deudas a corto y largo plazo.

Por lo que es indispensable contar con procedimientos de control interno que reseñaré en el punto siguiente:

El control del efectivo durante las operaciones reales. Al respecto, algunas de estas empresas en ocasiones descuidan principios elementales de control interno de los ingresos y e gresos del efectivo, por lo que a continuación he de mencionar las a fin de que éstas sean aplicadas en forma permanente por las empresas de referencia, en primer lugar deberán separarse -

los ingresos de los egresos de efectivo percibidos por cualquier empresa, de tal manera que los primeros sean depositados en su totalidad en cuentas de cheques, debiendo tener control de los mismos desde su recepción hasta el respectivo depósito en el banco, este principio al igual que otros se localizan ampliamente expuestos por el C.P. Joaquín Gómez Morfín, en su libro de Control interno en los negocios, los cuales establecen que los egresos de efectivo invariablemente deberán efectuarse por medio de cheques nominativos.

Por lo que respecta a las bases fundamentales para el control de caja, su autor nos dice:

" 1. Que a todo empleado que maneje dinero se le controle las operaciones encomendadas, con la existencia de cuentas específicas dentro de la contabilidad, lo cual puede hacerse mediante mecanismos instructivos, formas, etc.

" 2. Que la persona encargada del manejo de efectivo no realice operaciones que tengan que ver con cuentas corrientes de clientes, registro de valores, anotaciones en libros de contabilidad, etc.

" 3. Que exista una persona ajena al movimiento de fondos, encarga de supervisar los movimientos de dinero.

" 4. Que de acuerdo con las necesidades de cada negocio -

se utilicen máquinas registradoras, que sirvan de auxilio para el control debido, y que se coloque en un lugar visible.

" 5. Que se verifique diariamente el movimiento de entradas y salidas de caja.

" 6. Que la persona o personas que manejan fondos sean vigiladas sistemáticamente mediante procedimientos específicos.

Al referirse a las entradas de caja, establece los puntos principales de control interno:

1. Debe hacerse a la mayor brevedad posible un registro del efectivo recibido.

2. Siempre que sea posible, deben utilizarse medios que puedan vigilarse visualmente.

3. La función de recibir dinero debe centralizarse todo lo que sea posible.

4. La persona que recibe efectivo no deberá tener acceso a los libros y registros de contabilidad.

5. La correspondencia recibida debe manejarse convenientemente.

6. Todos los cheques recibidos deberán estar a favor de la empresa y sólo serán aceptados por los bancos en calidad de de-

pósito.

7. Deben establecerse controles independientes de las entradas de caja siempre que sea posible.

8. La responsabilidad, mediante los registros contables, debe establecerse cada vez que el dinero se transfiera.

9. El depósito de todas las entradas a caja debe hacerse diariamente y en forma íntegra.

10. Los fondos en poder de depositarios temporales, deben estar bajo el control de las oficinas.

11. La información diaria debe recibirse siempre que sea posible de los propios depositarios.

12. Las transferencias de fondos entre los depositarios deben seguir un plan sistemático.

Por otro lado, al momento de referirse a las salidas de efectivo, su autor nos señala procedimientos para el control de los pagos mediante los puntos siguientes.

1. Que la función de preparar comprobantes como son - pólizas, cuentas por pagar, formulación de cheques, registro de libros, firma de cheques, sean realizadas por diferentes personas con el objeto de efectuar verificaciones de operaciones y -

evitar posibles fraudes.

2. Tomar las precauciones necesarias para evitar alteración de cheques.

3. Que en todos los casos se expidan cheques nominativos.

4. Que de ser posible se manejen cuentas de cheques mediante firmas mancomunadas.

5. Que se elaboren copias de cheques expedidos.

6. Que al firmar un cheque, existan los comprobantes que justifiquen la erogación.

7. Que al efectuarse cualquier pago, en el comprobante respectivo se haga la anotación de pagado, preferentemente anotando número de cheque.

8. Que los cheques enviados por correo se protejan de la mejor forma posible.

9. Que al cancelar un cheque, se nulifique la firma y que éste se archive adecuadamente.

Como podrá observarse, todos y cada uno de estos puntos si guen vigentes, por lo que las empresas pequeñas deben introducirlos dentro de sus medidas de control, tomando en cuenta las necesidades propias de cada una de ellas; y para finalizar con -

el desarrollo del presente tema, he de mencionar algunas otras reglas referentes al manejo de:

Caja Chica o Fondo Fijo.- Considerando que toda empresa tiene necesidad de efectuar pagos menores en efectivo, es conveniente el uso de un fondo fijo de caja.

Pago de Nóminas.- Se recomienda que al expedir cheque para el pago de nómina, su importe coincida con la cantidad total por pagar, con el objeto de evitar errores y malos manejos.

He de enfatizar que las empresas de mi estudio deben prestar toda su atención a estos dos puntos, a fin de corregir cualquier irregularidad existente.

Y para terminar con este tema de control de ingresos y egresos, debo advertir que algunas de estas empresas en ocasiones no cuentan con un control de efectivo, lo que a continuación desarrollo el tema que sigue.

4.3 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.

Este registro financiero debe utilizarse ventajosamente y es el estado de flujo de fondos, también se le conoce como estado de origen y aplicación de recursos. Es un registro de las fuentes y usos del pasado que es muy útil para evaluar las actuaciones del pasado que nos servirá de guía en la determinación de los futu--

ros usos y fuentes de dinero.

Cuando hablamos de fondos nos referimos al dinero y si bien es cierto que los registros contables se redactan en términos monetarios, no siempre involucran un cambio de dinero - en muchas de las transacciones comerciales.

Es más bien el crédito y no el efectivo el que cambia de manos por eso cuando hablamos de flujo de fondos. estamos hablando de intercambio de valores económicos más que de un flujo físico de dinero.

Franklyn J. Dickson en su libro de El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas dice sobre el tema:

" Básicamente los Fondos se utilizan para:

1. Aumentar los activos.
2. Reducir los pasivos.
3. Reducir el capital contable.

Proviene los fondos de tres fuentes básicas:

1. Reducciones en los activos.
2. Los aumentos en los pasivos.
3. Los aumentos en el capital contable.

Todas las partidas del Balance pueden ser afectadas mediante la obtención y el empleo de fondos de la compañía ".

Alfredo F. Gutiérrez en su estudio Los Estados Financieros y su Análisis, menciona entre otros autores a Roy B. Kester -- quién todavía nos dá más datos sobre el flujo de fondos. explicando:

" Este es el resultado de un método de análisis que se basa en los balances de situación comparativos y también en una copia del contenido de la cuenta de Superávit. El principal objetivo de dicho estado, es indicar el progreso del negocio en la administración de sus finanzas debiendo señalar, por lo tanto. las fuentes de los nuevos fondos empleados en el negocio y el destino que a dichos fondos se haya dado. Es el estado de aplicación de fondos no es más que el resultado de un análisis de los conceptos anotados en las columnas de aumentos y disminuciones de los balances de situación comparativos entre dos fechas".

Ambas definiciones coinciden en el mismo objetivo o sea -- la de mostrar variaciones operadas durante un ejercicio en el activo, pasivo y capital contable. Es un estado dinámico de carácter informativo que complementa al balance general.

Al formular este estado es necesario:

- 1). Eliminar las variaciones que no provengan de movimientos reales de fondos; la creación de superávit de capital por revaluaciones del activo o por la -

contabilidad del crédito mercantil; por la capitalización de utilidades, pasivos; por la creación de reservas de capital.

Explicaré el método financiero del flujo de caja tomando -- como base el método del autor Alfredo F. Gutiérrez contenido en su estudio denominado Los Estados Financieros y su Análisis.

En donde el empresario comienza comparando los dos últimos balances de la empresa, vaciando los datos en una hoja de trabajo, agrupando las cuentas deudoras o acreedoras. Las variaciones de aumento o disminuciones .

De las cuentas de activo o pasivo circulante se anotan en -- dos columnas especiales destinadas a indicar las variaciones -- en el capital de trabajo y las variaciones en el resto de las -- cuentas se anotarán en otras dos columnas que denomina otras variaciones.

HOJA DE TRABAJO DE APLICACION DE FONDOS PARA EL AÑO 1981.

ACTIVOS:	BALANCE A DIC. 31		VARIACIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO.		OTRAS VARIACIONES	
	1980	1981	DEBE	HABER	DEBE	HABER
Caja y Bancos	135	176	41			
Clientes y Deudores	1027	1088	61			
Documentos por Cobrar	144	123		21		
Inventarios	3615	3812	197			
Gastos Anticipados	11	6		5		
Activos Fijos	5068	10607			5539	
Descuentos s/acciones.		33			33	
Descuentos s/obligaciones.		155			155	
	<u>10.000</u>	<u>16.000</u>				
PASIVOS Y CAPITAL:						
Acreeedores y Proveedores.	1590	1731		141		
Doctos. por Pagar	1520	979	511			
Depreciación Acumulada	2480	3150				670
Obligación en Circulante.		3266				3266
Capital Social	3380	4898				1518
Superávit	1030	1976				946
	<u>10000</u>	<u>16.000</u>	840	167	5727	6400
Aumento neto de Capital de Trabajo				673	673	
			840	840	6400	6400

Con los datos que figuran en las dos columnas dobles de variaciones, formamos el Estado de Aplicación de Fondos:

ESTADO DE APLICACION DE FONDOS POR EL AÑO QUE TERMINO
EL 31 DE DICIEMBRE 1981.

O R I G E N E S :

Disminución de Activo Circulante:		
Doctos. por Cobrar	21	
Gastos Anticipados	<u>5</u>	\$ 26
Aumento en el Pasivo Circulante:		
Acreeedores y Proveedores		141
Aumento en el Pasivo Fijo:		
Obligaciones por Pagar valor Nominal, menos descuento.		3111
Aumento de Patrimonio:		
Emisión de Acciones Valor Nominal, menos descuento.		1485
Utilidad de Operación:		
Utilidad Neta según Estado de Resulta- dos.	940	
Más cargo hecho a resultado que no son en efectivo:		
Depreciación de Equipo	<u>670</u>	<u>1616</u>
		<u>\$ 6379</u>

A P L I C A C I O N :

Aumento en el Activo Circulante:		
Caja y Bancos	41	
Clientes y Deudores	61	
Inventarios	<u>197</u>	299
Aumento en el Activo Fijo:		
Compra de Maquinaria		5539
Disminución en el Pasivo Circulante:		
Doctos. por Pagar.		<u>541</u>
		<u>\$ 6,379</u>

ESTADO DE APLICACION DE FONDOS POR EL AÑO
QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1981.

Los Fondos proceden de:

Utilidades de operación Utilidad neta según estado de resultados.	\$ 946	
Más:		
Cargo a Resultados que no son de efectivo	<u>670</u>	\$ 1616
Por venta de Obligaciones valor nominal, menos descuento (3266- 155)		3111
Por ventas de acciones		
Valor nominal menos descuento. (1518-33)		<u>\$ 1485</u>
TOTAL DE FONDOS OBTENIDOS		<u>\$ 6212</u>

Los fondos fueron aplicados a:

Comprar activo fijo	5539
Aumentar el Capital de Trabajo.	<u>\$ 673</u>
	<u>\$ 6212</u>

En este ejemplo; las fuentes de ingresos de fondos fueron:

- a) Las utilidades de operación.
- b) La venta con descuentos de obligaciones hipotecarias.
- c) La venta con descuento de acciones para aumentar el capital social.

La aplicación de estos fondos fueron para:

- a) Aumentar el activo fijo.
- b) Aumentar el capital de trabajo.

4.4. Control de Inventarios.

Considerando que estos son unos de los elementos fundamentales que dan origen a operaciones comerciales que requieren fuertes inversiones, resulta indispensable la eficaz administración de inventarios que ayuden a las empresas a evitar deficiencias de infrainversión, sobreinversión y adquisición de las mismas.

Para lograr lo anterior, será necesario que los inventarios se ajusten a las necesidades y características específicas que demande el mercado o los departamentos productivos, conforme a un plan establecido.

Al respecto, existen diferentes tipos de inventarios dependiendo de la naturaleza de cada empresa en cuestión.

Así tenemos que las empresas comerciales adquieren mercancías para ser vendidas sin sufrir transformación alguna, por lo que solamente manejan un tipo de inventarios al que denominan - almacén.

En cambio, las empresas industriales adquieren materia prima y materiales que constituyen uno de sus elementos producti--vos, los cuales se controlan a través del almacén de materia --prima y materiales, posteriormente estos mismos son entregados a cada uno de los departamentos productivos para su transforma--ción hasta obtener una producción, que es controlada mediante el almacén de artículos terminados.

Como las empresas pequeñas requieren de existencias adecuadas de artículos para satisfacer necesidades propias de cada u--na de ellas y considerando en ocasiones las mismas demandan fuertes inversiones. surge la necesidad de su administración, para lo cual conviene el desarrollo de los puntos siguientes:

- a) Organización del Almacén.
- b) Planeación de Inventarios.
- c) Control de inventarios.

Debido a la importancia que guardan estos puntos a conti--nuación hago una breve descripción de los mismos.

- a) Organización del Almacén.- En toda empresa por pe--queña que sea, es imprescindible la existencia de u

na estructura administrativa que fije reglas que sirvan de base para el control eficaz de las mercancías o de los materiales según sea el caso.

Dicha estructura deberá abarcar la protección de los bienes desde el momento en que pretende adquirir hasta el instante de su venta en el caso de las empresas comerciales o el de su utilización en los departamentos productivos de una empresa.

Lograr lo anterior en las empresas objeto de mi estudio, no resulta fácil, debido a que la mayoría de ellas no selecciona adecuadamente al personal encargado del manejo de dichas mercancías, dando lugar a una serie de irregularidades de toda índole, por lo que se recomienda la existencia de personal debidamente capacitado, dotado de cualidades administrativas, con alto sentido de responsabilidad.

Naturalmente, la existencia de uno o más almacenes dentro de cualquier empresa, dependerá de características específicas de cada una de ellas - sin embargo, para efecto de presente desarrollo,

solamente tomaré en cuenta la existencia de un al macén, teniendo presente que la finalidad de éste consiste en la conservación y custodia de los bie nes, sean éstos para su venta o para satisfacer - necesidades productivas.

Dicho almacén deberá contar con espacios suficientes para conservar las mercancías de la mejor forma posible, tratando de vigilar el cumplimiento de algunos puntos vitales, tales como:

- a) Aprovechar el espacio al máximo, procurando el ór den y clasificación adecuada de las mercancías o materias primas respectivas.
- b) Que los almacenes sean funcionales, facilitando - maniobras de carga y descarga.
- c) Efectuar inventarios físicos constantes, con la fi nalidad de evitar mercancías estacionadas.
- d) Que los materiales adquiridos se controlen conforme a especificaciones de calidad.
- e) Que la entrega a los departamentos productivos --- se realice en forma rápida y sencilla, evitando -- las autorizaciones excesivas.
- f) Todos los materiales deberán surtirse con apoyo --

en estándares de producción establecidos a fin de evitar desperdicios.

- g) Que el almacén se localice en lugar estratégico - dentro de los departamentos productivos en el caso de industrias, a fin de evitar retrasos en la producción.

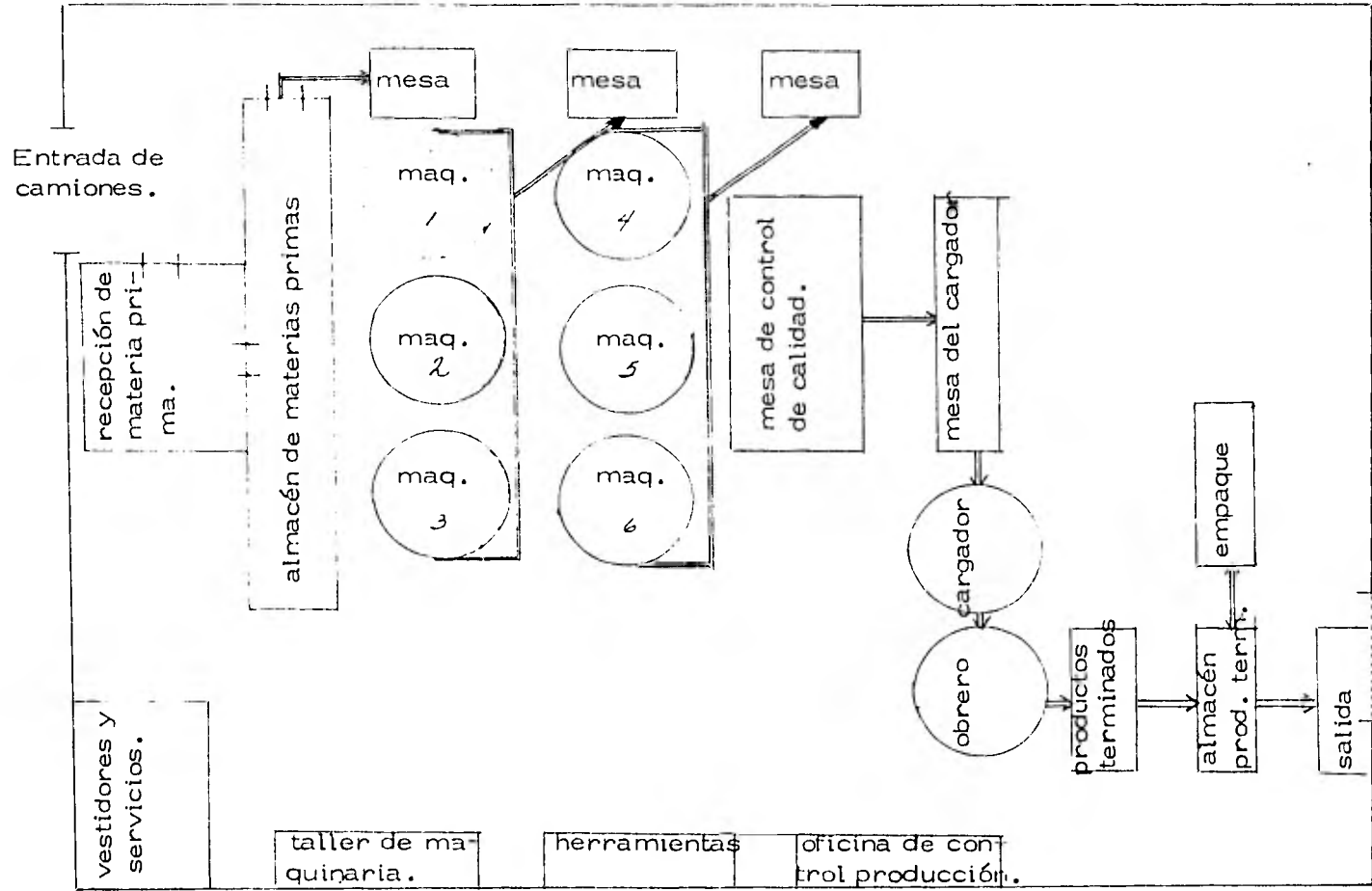
Todos éstos puntos deben ser considerados como enunciativos y no limitativos, toda vez que los mismos deberán ser aplicados o modificados conforme a necesidades y características - propias de cada negociación.

Debo mencionar también que existe otro almacén denominado de " Producción en Proceso ", mismo que la mayoría de las industrias pequeñas no lo manejan debido principalmente a que la producción de determinados artículos pasa de los centros de manufactura a otros sin que necesariamente exista control contable - del avance de dicha producción, sin embargo, algunas industrias ya controlan cada uno de los procesos productivos mediante la - distribución adecuada del trabajo en los diferentes centros manufactureros, lo que indudablemente evita desperdicios de toda índole. Y elaborar un plano de su distribución; interna nos dará éstos beneficios. Ver Fig. No. 1.

Por lo que toca a los procedimientos contables, éstos en la práctica resultan interesantes como medio de control interno,

Figura No. 1

Plano de distribución interna aplicable a una pequeña empresa de producción continua.



sin embargo, es necesario evaluar el costo de el costo de los mismos en relación con el beneficio por obtener.

Por lo que respecta a los métodos de control de inventarios, el de mayor uso es el denominado " inventarios perpetuos ", que consisten en llevar cuenta y razón de los movimientos de las mercancías mediante la existencia de un tarjetón auxiliar para cada producto. Ver Fig. 2

He de admitir que no todas las empresas pueden adoptar este sistema, debido a que se dificulta su manejo, sobre todo cuando los artículos que componen los inventarios son elevados o su bajo valor no justifica el costo administrativo del sistema, en estos casos se recomienda el sistema analítico, que realiza inventarios físicos periódicos.

- b) Planeación de Inventarios.- Para que sea posible esta planeación se requiere de la existencia de presupuestos. Por lo tanto, para poder determinar las necesidades de compra de adquisición de materias primas y niveles de producción en el caso de empresas industriales, es indispensable la determinación del volumen de ventas, en donde se enlace adecuadamente la política de inventarios con el objeto de determinar la producción necesaria y

FIGURA No. 2

TARJETA DE MOVIMIENTO DE ALMACEN

No.

ARTICULO _____	CLAVE DEL ART _____
ALMACEN _____ ANAQUEL No. _____	CASILLERO No. _____
CLASIFICACION No. _____	UNIDAD _____
MAXIMO _____	MINIMO _____ EXISTENCIA REVISADA EN _____

FECHA 19__	No. DE FACTURA REMISION ORDEN	ESPECIE			PRECIO	PRECIO	VALORES					
		ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA	UNITARIO	MEDIO	DEBE	HABER	SALDO			
1												1
2												2
3												3
4												4
5												5
6												6
7												7
8												8
9												9
10												10
11												11
12												12
13												13
14												14
15												15

IMPRIMEX

de esa manera se tendrán las bases para determinar el presupuesto de producción, el cual deberá tomar en cuenta sus instalaciones productivas entre otros factores.

Una vez obtenido el volúmen de unidades a fabricar se estará en posibilidad de conocer las necesidades de materias primas y materiales que deberán conocer el almacén respectivo, así como el departamento de compras sin olvidar la existencia de máximos y mínimos niveles que deben existir dentro del almacén de este elemento de producción.

Como podrá observarse, es imprescindible el enlace de ventas, inventarios y producción, por lo que resulta conveniente la determinación de presupuestos respectivos, a fin de poder coordinar entre sí todas y cada una de las operaciones de estos departamentos.

Con anterioridad he mencionado que para llevar un adecuado control de inventarios, se requiere de una apropiada organización y planeación de inventarios, sin embargo, no basta, sino que es indispensable el uso de otras técnicas para el control mismas que a continuación expongo.

- c) Control de Almacén.- Algunas de las técnicas aplicables a las pequeñas empresas objeto de mi estudio.

dio, para evaluar el control de los inventarios - respecto a las necesidades requeridas, es el método de razones simples de rotación de inventarios, cuya finalidad de esta razón es la de determinar el número de veces que dan vuelta los inventarios en su ejercicio dado.

d) Reportes de Existencias.- Consiste simplemente en proporcionar un detalle del movimiento de todas y cada una de las mercancías que se manejan en el almacén, procurando que la información favorezca el conocimiento de las fluctuaciones de las mismas respecto a los estándares fijados así como la observación de aquellas mercancías de consumo lento, con la finalidad de tomar medidas procedentes. Ver Fig. No. 3

e) Comparaciones del costo de Ventas contra los Costos de Producción.- El objetivo que persigue esta comparación. Es poder observar en qué forma influyen en el costo de ventas los inventarios de artículos terminados, tanto el inicial como el final, después de haber determinado el costo de producción respectivo.

Dicha observación servirá de base para verificar

LISTA DE INVENTARIO

FIGURA No. 3

Blank header area with dashed lines for text entry.

NUMERO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	OPERACIONES ARITMETICAS	
					PARCIAL	TOTAL
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						

* BINTAFORM 4001

MAKHA BIC

si los inventarios han sido manejados adecuadamente.

4.5. Control de Cuentas por Cobrar.

Derivado de la escasez y el costo elevado del dinero, en la actualidad los empresarios de cualquier empresa se ven en la necesidad de tener que aprovechar al máximo todos sus recursos propios, por tal motivo, las cuentas por cobrar adquieren una vital importancia porque constituyen la principal fuente de abastecimiento de fondos para cualquier negociación.

Esta es una poderosa razón para que las empresas - pequeñas y medianas realicen un control estricto de las mismas.

Por lo antes expuesto, de manera enunciativa señalo objetivos y funciones principales que las mismas deben vigilar.

Refiriéndome a los objetivos, los que considero esenciales son:

- a) Control Interno.
- b) Vigilancia del Crédito.
- c) Aprobación de Créditos.

A continuación describo en forma breve el contenido de tales puntos.

a) Control Interno.- Plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos de registro establecidos, son los objetivos fundamentales que persigue el control interno en cualquier empresa, por tal motivo, las cuentas por cobrar deben estar amparadas mediante comprobantes o documentos que justifiquen su existencia. siendo necesario que todos los cobros que la empresa realice por este concepto. deben ser depositados en el banco mediante cuentas específicas, para tal fin. Dichos depósitos deberán estar controlados mediante cuentas que fijen los procedimientos de contabilidad respectivos, siendo necesaria la existencia de personal responsable de tal función.

b) Vigilancia de Crédito.- Tomando en cuenta que el control interno existente en cualquier negociación no controla la actitud de las personas encargadas del manejo de la cobranza, se hace necesaria su vigilancia, para ello existen métodos que nos auxilian a conocer:

1.- La rotación de las cuentas por cobrar. Se logra mediante el método de razones simples, razón de ventas a clientes y razón de promedio de días de

cobranza.

2.- Antigüedad de Saldos.- Consiste en formular una simple relación de las cuentas de clientes, haciendo mención de la fecha de vencimiento de pago y la antigüedad de las mismas, a fin de observar si los plazos se cumplen conforme a políticas de cobro establecidas por la empresa respectiva.

3.- Reportes de Cobranza.- Pueden ser relaciones que muestren lo estimado contra lo realizado y así poder detectar deficiencias respectivas.

Después de lo anterior, procede a enunciar funciones vitales de:

c) Aprobación de Créditos.- Que para efecto de las empresas que han sido objeto del trabajo presente, deberán tomar en cuenta los incisos siguientes:

a) Otorgamientos de Crédito.- Al respecto deberán existir políticas de crédito adecuadas, las cuales estarán de acuerdo con el capital de trabajo de cada empresa, debiendo investigar a los clientes que se pretende otorgar crédito, procurando que los mismos sean aprobados por una persona que tenga conocimientos en la materia.

b) Cobranza.- Se dice que una venta se realiza hasta que ha sido recuperado su importe, por tal motivo, los cobros adquieren una importancia vital para la marcha de -- cualquier empresa, toda vez que éstas en la práctica en ocasiones son la fuente principal de ingresos, por tal motivo, deben establecerse métodos sencillos que favorezcan el control y la recuperación de los importes a cargo de - los clientes.

Tratar de establecer un método para todas las empresas sería aventurado, sin embargo, cualquiera de ellos deberá cubrir cuando menos aspectos importantes tales como:

Llevar control de todos los ingresos por este concepto, que exista una persona encargada del control de todos los clientes, así como la presencia de instructivos, - trámites y formas para el debido control de los mismos.

Tales puntos guardan una importancia vital por lo que los mismos deben ser motivo de un mayor desarrollo.

4.6 Contabilidad de Costos.

Para comprender el significado de esta herramienta para la pequeña empresa manufacturera, comenzaré por analizar su definición.

John W. Neunerensu, el estudio de Contabilidad de Costos 2a. Edición UTEHA-1970, la define de la siguiente manera:

"Se considera contabilidad de costos como una fase de la contabilidad general o financiera de utilidad industrial o mercantil que proporciona rápidamente a la Gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o suministrar servicio particular."

De lo anterior se comprende que la utilidad de la contabilidad de costos para el empresario es la de proporcionar información relacionada con el costo del producto o servicio que la empresa proporciona.

Y al comprender la importancia que tiene esta útil herramienta debe aplicarse a la pequeña empresa, éstos sig temas adecuandolos a las necesidades del negocio, tomando en consideración el producto que se elabora, procesos productivos, desplazamientos de materia prima. Para lograr lo anterior se requiere de un proceso de estudio que conste de selección, diseño e instalación de dicho sistema.

Una vez analizadas estas consideraciones, se estará en posibilidad de sugerir el sistema adecuado para cada negocio, cuyo objetivo es poder alcanzar la valuación y --

control de inventarios, conocer el costo de producción -- que sirva de base para la existencia de un sistema capaz de proporcionar informes y reportes esenciales que estas empresas reclaman, como son:

Informe de Producción terminada.

Informe de Producción Proceso.

Informe de Costos Unitarios.

Informe de Mano de Obra Directa.

Informe de Cargos Indirectos.

Informe de Costos de Producción.

Considero que los costos históricos o reales se deben aplicar a la pequeña empresa, por lo que a continuación en forma breve expongo el contenido:

4.6.1. Costos Históricos o Reales.

Partiendo de la clasificación de los sistemas de - Costos y tomando en cuenta el momento que estos se obtie--nen nos dice el C.P. Armando Ortega Pérez en su libro de - contabilidad de Costos. " Que son aquellos que se determi--nan con posterioridad a la conclusión de un período conta--ble".

El concepto anterior servirá de apoyo para fijar - la definición y el objetivo fundamental de un sistema de - costos " Históricos o Reales ".

Se define como un sistema por medio del cual es posible controlar los elementos que intervienen en la producción de unidades, hasta conocer el costo respectivo de transformación.

Y para controlar los mencionados elementos productivos y el costo de fabricación de cada artículo es imprescindible la aplicación del método contable de "inventarios perpetuos", por medio del cual se analizan las materias primas adquiridas, sueldos de fábrica pagados, gastos de fabricación, información por la debida aplicación estos conceptos a la producción lograda y de los artículos producidos listos para su venta.

Para lograr lo anterior existen dentro del sistema antes mencionado cuentas específicas de control, las cuales son:

Almacén de Materias Primas.

Sueldos de Fábrica Pagados.

Cargos Indirectos (gastos de Fabricación efectuados).

Producción en Proceso.

Almacén de Artículos Terminados.

Se lleva el control en la producción y el costo de cada artículo manufacturado existiendo dos procedimientos

que a continuación explico.

A) Ordenes de Producción.

Consiste en elegir un número concreto de unidades a producir, adicionando a las mismas el valor de los elementos de costo utilizados, después de haber finalizado el ciclo de su producción.

Las Industrias que adopten este sistema son aquellas que hacen su producción lotificada como se presenta en la fabricación de relojes, juguetes etc.

Esta se hace a través de órdenes de producción en donde se establece la cantidad de artículos a elaborarse, dicha orden registrará y acumulará materia prima, mano de obra, y gastos de fabricación utilizados, con la finalidad de conocer el costo total de los artículos producidos.

B) Procesos Productivos.

Este método controla una o más fases en la transformación de material con el objeto de acumular cada fase productiva, la parte utilizada de materia prima, sueldos pagados y gastos de fabricación respectivos.

Este procedimiento se lleva a cabo en industrias

que fabrican artículos en serie y cuya producción es continua, tal es el caso de empresas que elaboran: refrescos, vidrios, etc.

Para establecer el número de procesos productivos es necesario considerar características y especificaciones del producto a elaborar, tiempo de maquinaria a utilizar, forma de transformación de la materia prima, etc.

Este sistema de costos en proceso se caracteriza - por determinar y controlar en su totalidad de los "costos incurridos"- conjunto de erogaciones acumuladas encaminadas a la producción de un bien en un período determinado.

He de mencionar que ambos sistemas deberán ser elegidos conforme a características operativas de cada empresa, pero cualquiera deberá reflejar el proceso completo -- que integre y controle los elementos del costo de las unidades fabricadas, desde la requisición de la materia prima solicitada al almacén respectivo. contratación de mano de obra, etc., hasta la entrega de las unidades fabricadas, - debiendo llevar control de la aplicación específica de todos y cada uno de los elementos de costo, para obtener el costo de producción de las unidades fabricadas.

He sugerido este sistema de costos históricos o --

reales con la aplicación de procedimientos por órdenes de producción o procesos productivos para las empresas pequeñas, considerando que su manejo es sencillo, y de fácil aplicación.

4.6.2. Costos Estandar.

Tomando en cuenta características específicas de las industrias pequeñas y la necesidad de contar con mejores procedimientos administrativos para el manejo de sus operaciones, la aplicación de costos estándar resulta ser una herramienta esencial para las mismas.

Para poder comprender el significado de este sistema, es imprescindible enunciar lo que representa un estándar: es la medida bajo la cual una operación determinada debe o puede realizarse con el mejor resultado o grado de eficiencia.

Con el concepto anterior, intentaré obtener una definición de costos estándar, exponiendo que es el método que nos permite conocer anticipadamente el costo de un artículo, mediante la existencia de elementos técnicos, operativos, así como estudios o investigaciones que sirvan como patrones de medida, con la finalidad de obtener el mayor aprovechamiento y rendimientos de los recursos que

intervienen en la producción.

Conviene insistir que las pequeñas empresas deben aspirar a manejar este sistema, porque a través del mismo se logra principalmente:

- 1.- Determinar una base para apreciar la eficiencia de todas sus operaciones fabriles.
- 2.- Detectar problemas inherentes a la producción, a fin de mejorar métodos productivos.
- 3.- Obtener una base para elaborar presupuestos y fijar índices productivos.
- 4.- Proyectar utilidades y rendimientos deseados por la empresa.

Para poder lograr lo anterior, este avanzado método se auxilia de una serie de técnicas y procedimientos, tales como presupuestos, experiencias, conocimientos adquiridos con anterioridad, elementos de ingeniería industrial, métodos de investigación, etc.

Todas ellas proporcionan diferentes fundamentos técnicos y operativos que sirvan de base para el establecimiento de estándares, en cada uno de los elementos de producción respectivos, debiendo tomar en cuenta rasgos y características operativas de cada negocio, sin embargo,

en términos generales los estándares elementales de uso industrial en cada uno de los elementos del costo son:

Materia Prima.- Para la fijación de estos estándares intervienen una serie de factores como son productos a fabricar, proceso del mismo, calidad, ejecución, etc., - los cuales se sintetizan en :

- a) Cantidad necesaria de material para operación productiva.
- b) Calidad específica del material que debe emplearse.
- c) Proporción y tolerancia de desperdicio.
- d) Precio de adquisición.

Mano de Obra.- Este elemento requiere estudios profundos para establecer estándares prácticos, eficientes y humanos que abarquen:

- a) Capacidad necesaria de cada operario.
- b) Tiempo promedio estándar para cada unidad de operación.
- c) Tiempo ocioso o de reposo.
- d) Determinación de cuota estándar.

Gastos de Fabricación.- La mayor parte de éstas erogaciones son de carácter intangible y todas ellas se es-

tandarizan mediante:

- a) La predeterminación en función de una capacidad estimada.

Para llevar el control contable de los costos estándar, proporciona información inmediata de las posibles variaciones existentes entre el costo real y el costo estándar.

Por lo anterior, deberá precisarse el importe de las variaciones de cada uno de los elementos del costo, con la finalidad de analizar sus causas y así determinar responsabilidades que procedan.

He sugerido la aplicación de este método para este tipo de industrias, con el objeto de que las mismas busquen eficiencia en sus operaciones fabriles, tomando en cuenta que muchas de estas pequeñas industrias, ya establecen estándares -- técnicos de producción y por otro lado el sistema de costos -- estándar proporciona elementos útiles para elaborar presupuestos, valuar y controlar adecuadamente sus inventarios, etc.

4.7. Control y Reducción de Costos y Gastos.

Cónsiste en buscar la revisión de las erogaciones que realiza cualquier empresa, procurando controlar las mismas -- sin que disminuyan la calidad de los productos o servicios -- que se proporcionan.

Importancia.- Debido a que actualmente los negocios operan con una mayor competencia, avance de la tecnología y la escasez de recursos, entre otros factores; es necesario que las empresas objeto de mi estudio se esfuercen por erogar los costos y gastos estrictamente indispensables, buscando el mayor grado de eficiencia.

Desarrollo.- Para efectuar la revisión de costos y gastos de cualquier índole, se requiere de la participación activa del Lic. en Admón., a fin de que éste con sus conocimientos detecte cuales son las áreas posibles de reducción, procurando aconsejar la acción a tomar y motivar al personal para obtener mejores beneficios.

Para llevar a cabo lo anterior, es necesario la existencia de un programa que destaque los puntos siguientes:

- 1.- La empresa en cuestión, debe estar conciente - que la reducción de costos y gastos no puede -- llevarse a cabo de un solo golpe, sino que se - requiere de la práctica continua, mediante há-- bitos de orden y disciplina en todo el sistema de costos y gastos.
- 2.- Que la reducción de costos y gastos es trabajo de grupo. Esta disciplina solo se puede realizar si existe esfuerzo y coordinación de todas

las personas involucradas en dichos negocios, que va desde la participación del personal - que ejecuta la operación de mayor sencillez hasta la intervención de su Director o empresario.

Para lograr lo anterior, es conveniente que exista dentro de la empresa un ambiente propicio que incluya incentivos a todo su personal, con el objeto que dentro de la misma se desarrollen ideas o actividades que favorezcan la realización de cualquier programa de reducción mencionada.

Además de lo anterior, el Lic. en Administración, - deberá buscar la ayuda participativa de los supervisores de la empresa toda vez que los mismos puedan influir en forma directa en la realización de cualquier programa, tomando en cuenta la existencia del departamento que ellos vigilen; tal es el caso del jefe de producción o del responsable de las ventas etc.

3.- Reconocer que las posibilidades de ahorro en - costos y gastos de toda empresa, son factibles. He mencionado con anterioridad que las mayores deficiencias de las empresas pequeñas se localizan en la administración de las mismas; esta es una razón poderosa para que el programa de

reducciones de costos y gastos abarquen de -
preferencia todas las operaciones de la em--
presa, o por lo menos aquellas que se consider
ren de mayor relevancia de acuerdo con carac-
terísticas y actividades específicas de cada
negocio.

4.- Información de Costos y Gastos.- Frecuente---
mente las personas que manejan éstos negocios
no reciben información debida de sus costos y
gastos.

Por tal motivo, es conveniente que se propor-
cione dicha información, sin limitarse a la -
simple presentación de un estado de pérdidas
y ganancias, y cédulas de gastos usuales, si-
no que debe complementarse con apreciaciones
personales que considere van a repercutir en -
en la elevación de costos y gastos. tal es el
caso del manejo inadecuado de materiales y ma-
teria prima, rotación constante de mano de o-
bra y personal administrativo, etc.

Con lo anterior se destaca la importancia vital de
la información para el control adecuado del programa de re-
ducción de costos y gastos.

He de agregar a lo anterior, que cualquier programa enfocado a la reducción de costos y gastos de las empresas pequeñas deberá ser sencillo, práctico y barato.

Por otro lado, no basta la existencia de un programa específico para tal fin, sino que es indispensable que el mismo se ejecute en forma planeada, fijándose metas a realizar, seleccionar adecuadamente aquel elemento o sector de costos y gastos que se considere con mayores posibilidades de economía, etc.

Es necesario reconocer que para determinar cuáles pueden ser los procedimientos adecuados para el control y reducción de mencionadas erogaciones, es indispensable el conocimiento y análisis de las operaciones realizadas por la empresa respectiva.

Aplicar esta técnica a las empresas objeto de mi estudio, resulta difícil, toda vez que éstas en ocasiones no llevan registros y controles adecuados de sus costos y gastos. Por tal motivo, se dificulta realizar el estudio y análisis de los mismos.

Por lo antes expuesto, resulta difícil establecer un programa uniforme para todas las empresas pequeñas, sin embargo, la mayoría de ellas en términos generales, deben

aplicar esta técnica en tres áreas fundamentales que son:

Costo de Producción.

Costo de Ventas.

Gastos de Administración.

De manera breve a continuación expondré algunos motivos que justifican la necesidad de controlar y reducir costos y gastos de los renglones antes citados.

Costo de Producción.- Considerando que las erogaciones efectuadas en esta área repercuten en forma directa en la disminución de utilidades de cualquier empresa, es necesario que tales erogaciones sean las estrictamente indispensables, desde luego sin disminuir la calidad del producto; por tal motivo, al realizar cualquier trabajo tendiente a reducir costos deberá observarse cualquier falla existente que represente ahorro de dinero.

Para tal efecto he de mencionar algunos casos en que es posible reducir costos y que con frecuencia los negocios no le proporcionan la atención debida:

- a) No se aprovecha al máximo el área donde se encuentran localizados los almacenes, la maquinaria y los procesos productivos.
- b) Al efectuar gastos de mantenimiento, no se profundiza en el trabajo ejecutado y de esa mane-

ra se pagan cantidades que no se justifican.

- c) El almacén de materias primas al proporcionar los materiales solicitados por los departamentos productivos, demoran su entrega, muchas veces por trámites y autorizaciones excesivas.
- d) El consumo de energía eléctrica no se controla en la forma debida para evitar desperdicios.
- e) No se coordinan adecuadamente los procesos productivos, dando lugar a desperdicios de horas hombre, etc.

Costos de Venta.- Debido a que en la actualidad este tipo de erogaciones se han elevado en forma cuantiosa, considero necesario que las mismas deben ser comparadas con estándares básicos de medición, a fin de que estos sirvan para detectar posibles fallas existentes.

Sin embargo, cuando no sea posible contar con tales estándares, conviene vigilar que los gastos estén en producción a los beneficios obtenidos.

Algunos de los renglones a los que deberá ponerse atención son los relacionados con los vendedores, oficinas de venta, gastos de entrega de mercancías principalmente.

USOS DE LOS
COSTOS

I. CONTABLES

- 1.- INVENTARIOS EN EL BALANCE
- 2.- COSTO DE VENTAS Y UTILIDADES PERIODICAS EN EL ESTADO DE RE SULTADOS

ESTADOS FINANCIEROS PARA
USO EXTERNO.

3.- CONTROL

- A) INTERNO O PREVENTIVO
- B) EJECUTIVO O CORRECTIVO

ESTADOS FINANCIEROS PARA
USO INTERNO.

PROYECCIONES DE COSTOS.

II. GERENCIALES
ADMINISTRATIVOS O INTERNOS.

- 4.- PLANEACION DE UTILIDADES
 - A) CORTO PLAZO
- 5.- POLITICA DE PRECIOS
 - B) LARGO PLAZO
- 6.- PRESUPUESTOS

PLANES A CORTO Y LARGO
PLAZO.

C L A S I F I C A C I O N

En atención a los elementos incluidos en el Costo Unitario.

- A. Absorbentes
 - a. Totalmente
 - b. Parcialmente
- B. Directos

En atención al:

-Momento de su obtención.
-Posibilidades y grado de análisis y de control.

- A. Históricos
 - B. Estimados
 - C. Estándar
- a. Totales
 - b. Parciales
- están condicionados, también, por las características de cierto tipo de Industrias.

En atención a las características de la Producción Industrial.

- A. Ordenes de Producción
 - a. Para artículos específicos.
 - b. Para grupos de artículos y/o lotes.
- B. Procesos
 - a. Secuenciales
 - b. Operaciones no comunes a todos los productos.
- C. Estimados

En atención a la función de la empresa.

- A. De Producción
- B. De Distribución
- C. De Administración
- D. (Eventualmente, pueden sistematizarse los costos de financiamiento).

4.8 CONTROL DE LA PRODUCCION.

Por lo general en este tipo de empresas, no se lleva esta actividad o sea que se trabaja al albedrío y sin premeditación de tal forma, empezaré analizando el concepto control. para comprender en que consiste el control de la producción. José Antonio Fernández Arenas en su libro - Proceso Administrativo dice:

"El nivel de control debe ser de acuerdo al concepto de Henry Fayol que significa una vigilancia o supervisión en substitución en caso de que el modelo no funcione, aclarando la idea controla el trabajo con la evaluación personal; la cual debe permitirle su evaluación general, o sea la corrección primaria de los integrantes del sistema, que deriva a una consideración general, permitiendo conocer progresos en: calidad, tiempo, costo y volumen"

El maestro Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas primera parte dice:

"Control - consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber - si se obtuvo lo que se esperaba, corregir mejorar y formular nuevos planes que compruebe tres etapas:

- A) Establecimiento de Normas.
- B) Operación de Controles.
- C) Interpretación de Resultados".

Analizando estas dos definiciones debo concluir - que el control de la producción en una empresa chica debe ser una herramienta elemental y su objetivo primordial es el de controlar la función productora de conformidad a la naturaleza de la forma de producción empleada, es decir fabricación continua o intermitente, su control tiene que ser estrictamente cercano porque en una empresa pequeña - este tipo de deficiencias administrativo-productivas su-- fren innumerables equivocaciones, desperdicios de esfuer-- zos, fricciones por ideas mal enfocadas, lo que trae como consecuencia desviaciones de los objetivos y rutas fija-- das con anterioridad.

"El maestro Fernández Arenas dice que área productiva debe controlar puntos básicos como son:

1. Calidad
2. Tiempo
3. Costo
4. Volúmen

En lo que se refiere a la calidad podemos decir - que toda actuación debe tener una medida de calidad que - pueda medirse en porcentaje y de los cuatro puntos que men

cione es el que menos se considera, sin embargo, es tan importante como los otros.

En nuestro país se debe a que hay poca competencia en ciertas industrias no se tiene suficiente control de calidad no solo de productos terminados sino en el mismo -- proceso administrativo.

El tiempo se refiere al período en que se haya realizado una actividad cumpliendo el programa de fabricación desde el punto de vista de fechas, control de las órdenes de producción que será un dato aproximado pero que debe - ajustarse con el cálculo del programa.

En cuanto al costo nos indica cuantos recursos humanos y materiales utilizados comparados con estándares y eventos del programa.

Del volúmen podemos decir que son cuantificaciones específicas en cuanto a servicios producidos por la empresa y diversas actividades de asesoramiento."

4.9. CONTROL DE COMPRAS.

Considerando que actualmente los negocios requieren de un mayor dinamismo, las compras en la actualidad es necesario realizarlas conforme a un programa a fin de obtener - solamente aquellas mercancías que cumplan con especificaciones que el mercado demande, procurando obtener el precio más

bajo y el tiempo de entrega deseado; por tal motivo las -
compras que realicen las empresas pequeñas deberán pla---
near el proceso de adquisición y control que abarque los
siguientes incisos.

- A) Requisición de Materia Prima, Materiales, etc.
- B) Cotizaciones en las Compras.
- C) Recepción y Verificación del contenido
- D) Verificación y Pago de Facturas.

A) Requisición de Materia Prima, Materiales etc., es la
petición de compra de estos elementos, conforme a -
los planes de producción, después de verificar las
existencias de inventarios.

Tal requisición deberá autorizarse por el responsa-
ble de su manejo, debiendo contener características
específicas del producto para lo cual es necesario
la existencia de una solicitud impresa, con el ob-
jeto que la misma sirva de instrumento de control,
respecto a la clase de mercancía, cantidad y tiem
po para su adquisición.

Analizando lo anterior se procede:

- B) Cotización y orden de compra, que consiste en encon
trar al proveedor que proporcione los mejores servii

cios, procurando adquirir el precio más bajo posible, pero buscando obtener la calidad y el tiempo de entrega adecuado.

- C) Recepción y Unificación del Contenido. De nada serviría la obtención de bajos precios y calidad si la mercancía no llega en el momento adecuado por tal motivo deberá controlarse la llegada de la mercancía, por lo que será necesaria una comunicación estrecha entre el Departamento de compras y los proveedores respectivos.

Al momento de recibir la mercancía, ésta deberá ser medida contada, pesada según sea el caso, contra el pedido respectivo (Ver Fig. 4), a fin de verificar que se cumran las especificaciones solicitadas en el pedido de compra.

Una vez realizado lo anterior, la persona encargada de la recepción, a través de una nota de entrada (Ver Fig. 5), dará su aprobación, procurando proporcionar información a los departamentos interesados, sin olvidar notificar al departamento de contabilidad para el control del pago de dichas compras.

- D) Verificación y Pagos de Facturas. Se procederá a -

FIGURA No. 4

PEDIDO A PROVEEDORES				EMPRESA				
CATEGORIA				NOMBRE COMERCIAL				
DESCRIPCION				DESCRIPCION DETALLADA				
CANTIDAD				NOMENCLATURA				
PROVEEDOR				INDUSTRIA				
DIRECCION				CALLE		EMPAQUE		
CIUDAD				REFERENCIA PREC. No.				
CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	IMPORTE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
TOTAL								
OBSERVACIONES								
FIRMA AUTORIZADA								

FIGURA No. 5

NOTA DE ENTRADA									
CANTIDAD				DESCRIPCION		PARA USO EXCLUSIVO DE CONTABILIDAD			
TOTAL									

CONTROL		
<small>DISTRIBUCION:</small>		

1053

conciliar los precios establecidos por cada proveedor contra los de la factura y de esa manera autorizar su pago.

La exposición de los puntos anteriores, ha sido tratado en forma genérica por lo que deberán ser modificados - conforme a las necesidades y características de la empresa, pero ésta servirá de patrón para auxiliarla en este campo - específico.

4.10.FINANCIAMIENTOS.

Una empresa recurre al financiamiento por tener una capitalización no adecuada que puede resumirse en términos generales:

- a) Que el Empresario invierta la mayor parte de sus recursos líquidos (efectivo y crédito) en el momento de apertura de la empresa y se quedan sin reservas para hacer frente a futuros gastos inmediatos.
- b) Un financiamiento exagerado de capital para emprender el negocio.

Una vez que se tome en consideración los errores en que comúnmente se cae el futuro empresario debe comenzar por ser realista en cuanto al capital con que cuenta para invertir en la empresa ya que si se presenta una solicitud al Banco,

éste la examinará con mucho cuidado y desde luego que prefiere financiar a una empresa grande que a una chica por el respaldo que representa tener una de la otra, además de conocer la tasa de mortalidad de la pequeña empresa y los intereses de financiamiento son más altas para este tipo de empresas, pero a pesar de todas las limitaciones anteriores existen estrategias que producen los efectos de obtener capital de inversión para la pequeña empresa de las instituciones bancarias.

Solicitar:

10. Cómo obtener un préstamo bancario.

El primer aspecto es preparar por parte del empresario un estado financiero que indique cual es la situación que guarda la empresa así como una proyección de los ingresos a obtener por medio de un pronóstico de ventas.

Y otro aspecto que también maneja el empresario es el de depositar una parte del dinero de la empresa para así garantizar en parte del financiamiento.

Específicamente el empresario debe preparar la siguiente información, que el Banco le requerirá:

Estados Financieros de Pérdidas y Ganancias.

Estados posición financiera, basados en estimados y proyecciones futuras y tomando en consideración del dinero del préstamo indicado - los renglones a invertir (conocidos como estados financieros proforma).

Estados de origen y aplicación de recursos -- además debe firmarse al banco pólizas de seguro, declaraciones de impuestos e información financiera de carácter personal.

Como podemos darnos cuenta piden todas las garantías lo que no es muy conveniente para la empresa y es probable que si las condiciones antes mencionadas no se garanticen el banco solicite una hipoteca como garantía.

El banco al solicitar toda la información financiera antes referida principalmente en los siguientes renglones:

- 1.- Lentitud de reciclarse los ingresos de cuentas por cobrar.
- 2.- Acumulación excesiva de inventarios de alto -- precio.
- 3.- Poco movimiento del inventario.
- 4.- Inversión excesivas en activos fijos.
- 5.- Incremento de las cuentas por pagar.
- 6.- Despilfarro en gastos de operación.

7. Cambio excesivo de personal.
8. Salud y edad de los actuales dueños.
9. Aumento de ventas sin el correspondiente aumento de utilidades.
10. Hábitos personales del dueño.

Una vez que se ha analizado los siguientes renglones el banco decide en forma positiva o negativa en otorgar el crédito.

- 2o. Otra forma de financiamiento es que las utilidades netas de la empresa y no repartidas., generalmente es la fuente óptima de capital de toda empresa, desafortunadamente no siempre es su ficiente.
- 3o. También puede obtener financiamiento vendiendo o cobrando las cuentas por cobrar al banco, es una fuente de capital rápida y segura pero tam bién es cierto que es demasiado costoso porque el banco asume el riesgo de soportar los gastos de recuperación.
- 4o. Pedir dinero prestado contra parte del inventario, el banco suministra dinero teniendo como garantía específica todo o parte del inventa--rio que al vender la mercancía que ha sido da-

da en garantía, el dinero recibido debe emplearse para liquidar el préstamo.

50. Crédito Mercantil suministrado por proveedores de mercancía, este crédito ofrecido por el proveedor, es de vital importancia para el empresario y es un crédito mercantil a corto plazo. Es decir de 30 a 60 días de duración.

Este financiamiento bien puede emplearse en otros objetivos del negocio y este crédito mercantil es considerado como una fuente a corto plazo.

60. Financiamiento por sistema de vendedor de equipo y maquinaria es muy común que este tipo de vendedor que son empleados en las empresas ofrecen en términos de compra en términos más o menos accesible, ya que permiten al empresario la compra de maquinaria necesaria con un depósito pequeño.

C O N C L U S I O N E S

1. Dentro de la Economía Nacional. la pequeña y la mediana empresa contribuyen con los siguientes porcentajes:

Capital invertido 69.59%, valor de la producción 75.55%, valor agregado 77.05%, activos fijos 65.64%, inversión bruta con el 67.21%, personal ocupado 84.45% y sueldos y salarios 78.90%, datos proporcionados por Nacional Financiera a través de su Fideicomiso (FOGAIN), Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y pequeña, en base al X Censo Industrial.

Analizando la información anterior puedo precisar la importancia que tiene este sector, sin embargo la característica predominante en la pequeña empresa es su baja productividad, mi cuestionamiento ha sido analizar el porqué y la respuesta es que este tipo de empresas presentan variados problemas, debido a una serie de limitaciones de carácter administrativo, financiero. técnico, económico, así como también las restringen las Dependencias Gubernamentales. a las cuales necesariamente acuden para resolver cualquier trámite en donde son presa de su burocracia y su corrupción.

Por esta razón es necesario que el Licenciado en Administración se esfuerce en detectarlos perfectamente a fin de proponer -

soluciones viables que la beneficien en su desarrollo. Por lo mismo debemos prepararnos en todas las áreas de nuestra profesión a fin de alentar el avance de tales negocios.

Siendo indispensable que en este tipo de empresas se aplique la administración científica y no se trabaje al albedrío, adecuando ésta a sus necesidades, lo que permitirá contar con mayores elementos informativos que deben ser la base para un desarrollo sano.

La participación del Licenciado en Administración en este grupo de empresas, es de vital importancia para el desarrollo integral de las mismas, por tal motivo, es nuestra responsabilidad intervenir activamente en su desarrollo.

Mediante la retroalimentación constante entre el Lic. en Administración y los empresarios pequeños que dirigen a este grupo de empresas se debe lograr un cambio significativo para ambos sentidos y lo más importante lograr el desarrollo de la industria nacional para el beneficio de todos nosotros.

2. Respecto a los recursos humanos en la pequeña empresa, creo conveniente mencionar:

a). Aún cuando hay desempleo en México es evidente la carencia de personal calificado. Esta escasez se agudiza en la pequeña empresa que tiene que recurrir al mercado de trabajo que dejan las grandes compañías que acaparan, con sus mayores recursos, al mejor personal.

También se observó que los empresarios prefieren capacitar a su personal ante la imposibilidad económica de adquirirlo con las pretenciones de quienes dominan su campo.

b). He notado que la administración de recursos humanos, sobre todo en la pequeña empresa, se descuida considerablemente. Y se dejan a la intuición los procesos que deberían aplicarse técnicamente como la selección, introducción y desarrollo del personal.

c). Considero que el empresario de la pequeña empresa debe aplicar las técnicas del proceso administrativo aunque sea de una forma incipiente.

Para tal efecto, encuentro en este tipo de empresas un campo fértil y promisorio para que el pasante de Licenciado en Administración, efectúe en ellos su servicio social y aporte ese elemento técnico tan necesario y que por falta de recursos y por el desconocimiento el empresario no utiliza.

3. En cuanto al financiamiento en la pequeña empresa, derivados de mi trabajo, puedo hacer los siguientes comentarios:

a) Es evidente las limitaciones que impone la carencia de recursos financieros en la pequeña empresa.

b) Más aún, el acceso a los fondos oficiales, que se dificulta al pequeño empresario no relacionado o experimentado.

c) La forma " tradicional " de administrar en la pequeña empresa, en México, trae como consecuencia finanzas apremiantes y desprovistos de planeación y control. Al respecto reitero mi comentario relativo a la actuación profesional del Lic. en Administración en este campo.

4. Los recursos materiales, la reinversión y el desarrollo en general de la pequeña empresa son susceptibles de aplicarles los comentarios anteriores, puesto que en la mayoría de los casos la técnica contable, financiera y administrativa ceden ante la intuición y la improvisación.

5. Quiero hacer mención que realicé una investigación complementando mi tesis y fué aplicada a 67 empresas chicas y medianas, en donde pude percatarme de su manejo empírico que las hace sufrir -- problemas de tipo administrativo y como consecuencia implicaciones financieras.

En donde debido a su estructura familiar, el dueño funciona -

como " hombre orquesta " con las limitantes que ésto le ocasiona.

61 Entrevistas se llevaron a efecto de las cuales 6 fueron negadas, lo que representa que el 91.04% se aplicó y el restante --- 8.96% no.

Dentro del 91.04% tuve la siguiente colaboración:

Colaboración	Abierta	55.22%
Colaboración	Parcial	25.37%
Colaboración	Entusiasta	<u>10.45%</u>
		<u>91.04%</u>

Aplicué mi trabajo a empresas:

Del Distrito Federal	41.79%
Del Estado de México	56.76%
De otras Entidades	<u>1.45%</u>
	<u>100.00%</u>

Sectores a los que pertenecen:

Manufactureros	35.82%
Comerciales	34.33%
Servicios	<u>29.85%</u>
	<u>100.00%</u>

Los rangos de capital contable fueron los siguientes:

1.-	40 mil a 600 mil pesos	40.98%
2.-	3'600 a 4'000 millones	24.58%
3.-	601 mil a 1'200 millones	14.57%
4.-	Otros rangos	<u>19.87%</u>
		<u>100.00%</u>

En cuanto a su número de empleados:

	1 a 15	60.65%
	90 en adelante	13.12%
	15 - 30	11.47%
	30 - 45	8.20%
	45 - 60	3.28%
	60 - 75	1.64%
	75 - 90	<u>1.64%</u>
		<u>100.00%</u>

Referente a su constitución mercantil:

	Sociedad Anónima	61.46%
	Persona Física	22.95%
	Empresa Familiar	11.48%
	Otra	<u>4.11%</u>
		<u>100.00%</u>

Respecto al financiamiento:

Mi encuesta concluyó que el 100% empezó con recursos propios pero debido a insuficiencias de capital según mi encuesta acuden a obtener financiamiento de:

Banco	40.91%
Prestamista Part.	9.09%
Proveedor	4.55%
Cámara Cd. México	3.03%
FOGAIN	3.03%
Contratista	<u>1.52%</u>
SUBTOTAL	62.13%
No requiere Financiamiento	<u>37.87%</u>
	<u>100.00%</u>

El restante 37.87%, no recurre a financiamiento externo lo que apoya la hipótesis planteada en este ensayo el cual sugiere que la técnica administrativa bien implantada y adecuada a nuestra realidad debe obtener óptimos resultados.

¿ Que le impide crecer ?

Este cuestionamiento es interesante y me permito conocer que piensa el pequeño empresario acerca de estas restricciones:

Financiamiento	33.33%
Falta de Mercado	19.44%
Administrativo	12.50%
Producción	9.72%
Abastecimiento	4.17%
No le interesa crecer	5.56%
Corrupción	2.78%
Si ha crecido	<u>12.50%</u>
	<u>100.00%</u>

En el apéndice I encontrará el análisis de cada renglón.
Problemas más apremiantes para los pequeños empresarios.

Administrativos	35.44%
No contestó	6.32%
Contables	16.46%
Laborales	13.92%
Otro tipo de problemas	10.13%
Ningún problema	10.13%
Legales	<u>7.60%</u>
	<u>100.00%</u>

Deseo resaltar que dentro del porcentaje 10.13%, que dice otro tipo de problemas, detecte que la corrupción administrativa y la burocracia son un serio obstáculo que frena su desarrollo, razón importante para implementar una estrategia que contrarreste

esta situación imperante.

Asimismo, dentro de esta encuesta, las empresas transnacionales, manifestaron no contar con problemas serios, aunque la mayoría se quejó que muchas veces el país cierra sus fronteras para frenar las importaciones, que incrementan nuestra deuda externa.

Es importante mencionar que estos empresarios cuentan con asesorías técnicas, Administrativas y legales, por parte de despachos especializados que presentan alternativas que retroalimentan los problemas de la empresa con el medio nacional.

Lo anterior debe analizarse e implementarse, buscando la intención de incrementar la productividad que es lo que realmente necesitamos y que permitiría lograr una independencia económica. consolidar una mente gerencial y que el empresario deje de ser un productor localista, que conquiste el mercado internacional, diversificando el comercio exterior actual, como un camino a la búsqueda de nuestro desarrollo.

R E F L E X I O N

Realmente hay una serie de problemas planteados y me gustaría comentar algunas posibles estrategias que deberíamos adoptar para beneficiar a este tipo de empresas. que representa al empresario - mexicano.

Que si bien es cierto que hay factores externos que limitan - su crecimiento, internamente debemos adoptar políticas para que el mercado nacional las apoye y goce de su preferencia:

- A) Hacer una investigación de campo para conocer cuáles - son las empresas verdaderamente de capital nacional y hacerla de conocimiento público para que se incremente su mercado cautivo.
- B) Una vez detectadas, nosotros los consumidores darle -- preferencia al consumo de manufacturas y servicios nacionales. Así como luchar por colocar nuestros productos fuera de las fronteras del país.
- C) Enlazar a las instituciones educativas con los problemas nacionales en este caso reitero que el pasante de Licenciado en Administración presente su servicio social en la pequeña empresa a fin de que aplique la Administración científica.

- D) Tener más conciencia que si ayudamos a este tipo de empresarios los beneficios económicos irán a reflejar en una sociedad más justa, además de lograr una mente gerencial y no de servidumbre en los mexicanos.

A P E N D I C E I

El presente trabajo de campo abarcó dos aspectos, el primero fué una investigación a los diversos Fideicomisos del Gobierno Federal, que fueron creados al darse cuenta éste, del papel tan importante que juegan la pequeña y la mediana empresa para el país y la economía nacional y lo desprotegidas que se encuentran. A -- estos Fideicomisos posteriormente los analizaré .

El segundo consistió en elaborar un cuestionario aplicado a una muestra reducida pero con significación de la realidad, a la cual se enfrenta el pequeño empresario, así la hipótesis de mi -- tesis denominada "La Importancia de la Administración para el Desarrollo de la Pequeña Empresa", está acorde a las necesidades y problemática de la misma.

Esta investigación se realizó complementando mi tesis y fué aplicada a 67 empresas chicas y medianas, en donde pude percatar me de su manejo empírico que las hacen sufrir problemas de tipo -- administrativo y como consecuencia implicaciones financieras. En donde debido a su estructura familiar, el dueño funciona como " Hombre Orquesta" con las limitantes que esto le ocasiona.

El objetivo de esta investigación fué detectar el tipo de -- problemas, a los cuales se enfrenta el pequeño empresario y dar -- soluciones a una hipótesis basada en un marco de referencia real,

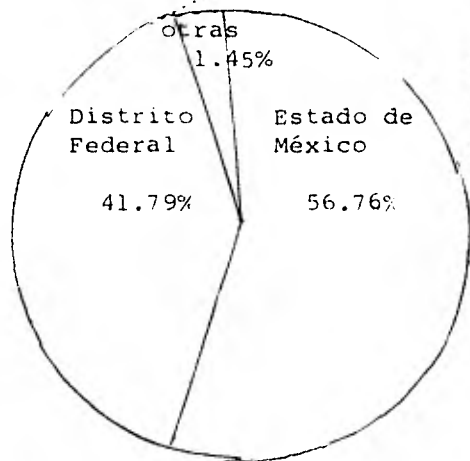
ya que tratándose de una empresa, que en su mayoría es representativa de capital nacional, y la responsabilidad de todos los egresados de cualquier institución educativa, en este caso, de la F.E.S.-C. de la U.N.A.M., es la de utilizar la técnica en beneficio del país; y mi preocupación es la de aplicar la administración a este tipo de empresas, sobre todo en el sector manufacturero, lo que facilitará construir los cimientos de la tecnoc estruc tura, que nos permitirá satisfacer necesidades internas y exportar artículos manufacturados, lo que reportará al país contar -- con recursos suficientes, así como la de consolidar una mente ge re nc ia l y no de servidumbre en nuestros recursos humanos.

El panorama del problema de esta investigación, fué tomar la ubicación de la empresa. su giro. su capital contable su número de empleados, el sector a que pertenece, su estructura legal, su forma de financiamiento, los problemas que presenta su organización, si recibe asesoría, qué es lo que le impide crecer y una - pregunta abierta para poder captar la experiencia del entrevista do y enriquecer aún más dicho cuestionario.

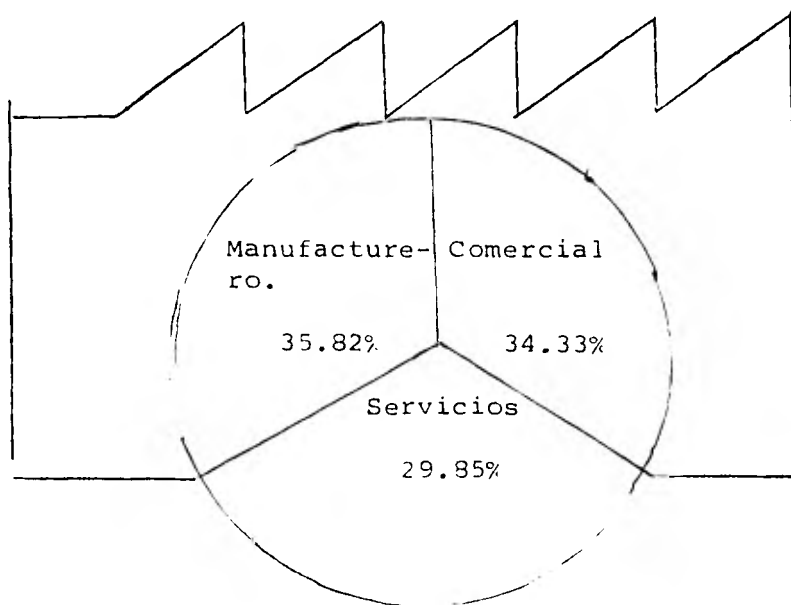
Siguiendo esta misma secuencia, empezaré con la gráfica nú-- mero uno que muestra donde fueron aplicados dichos cuestionarios e indicando su ubicación.

GRAFICA NUMERO UNO

Ubicación de las Empresas, donde se efectuó
la investigación de Campo.



Porcentajes de los sectores a los que pertenece.



EXPLICACION DE LA GRAFICA No. TRES

Objetivamente la gráfica número tres, muestra los porcentajes más significativos en relación al capital contable manifestado, por las empresas encuestadas, cuyos resultados se concretan a los siguientes:

En primer lugar encontramos al rango de empresas entre cuarenta mil a seiscientos mil pesos de capital contable con el 40.98% dentro de ésta clasificación se encontraron todo tipo de comercios pequeños y en mucho menor porcentaje el de servicios.

En el segundo grupo por importancia se encuentran las pequeñas empresas entre 3,600 millones de pesos hasta más de 4,000 millones - de capital este renglón es representativo del sector manufacturero con el 24.58%.

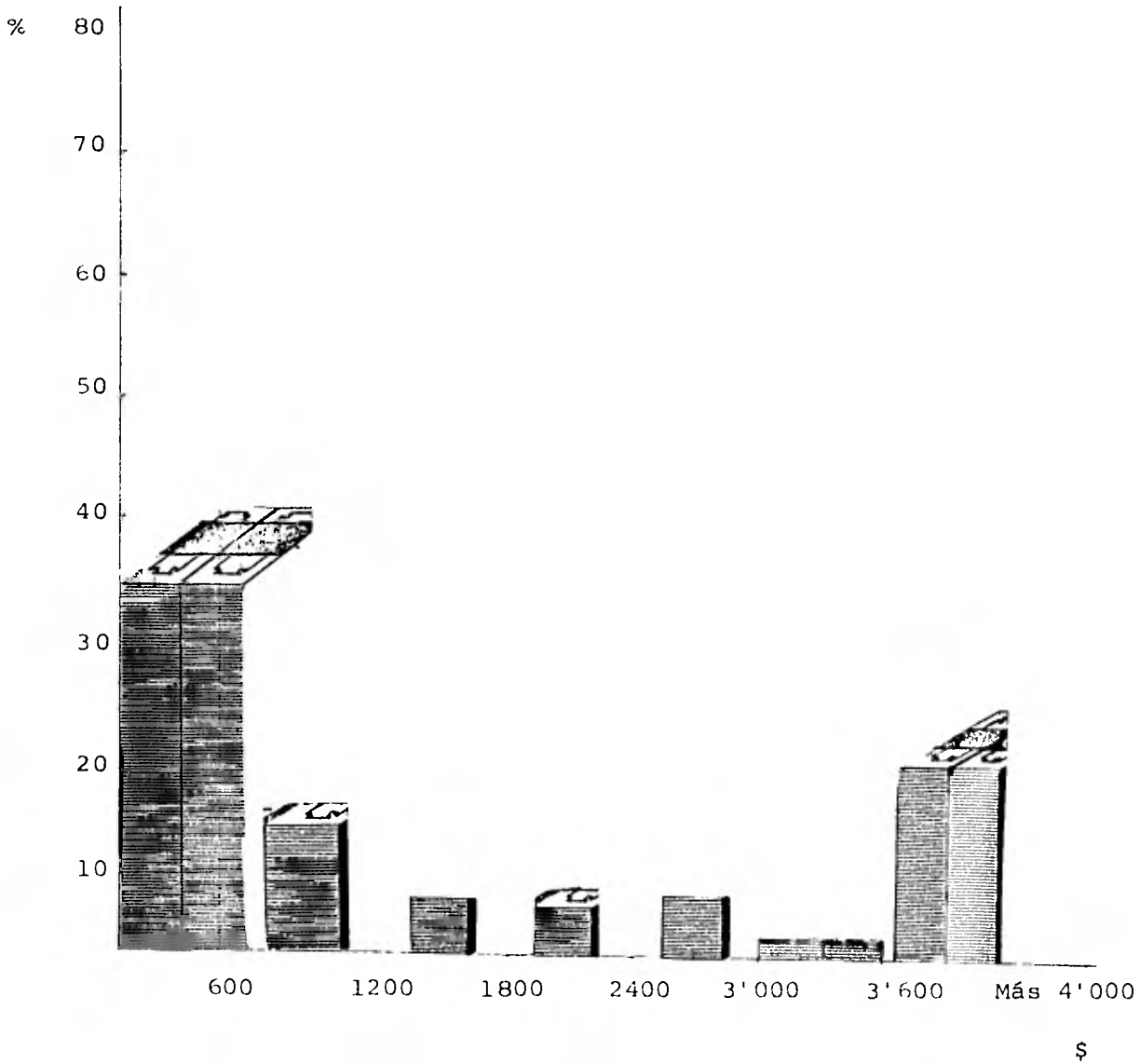
El tercer grupo importante lo forman las empresas comprendidas entre 601 mil pesos a 1,200 mil pesos con el 14.57%, representativo al sector de servicios en su gran mayoría.

En otros porcentajes menores se encuentran empresas con capitales intermedios en donde apreciamos que las características se -- inclinan hacia sectores servicios y manufactureros especializados.

GRAFICA NUMERO TRES

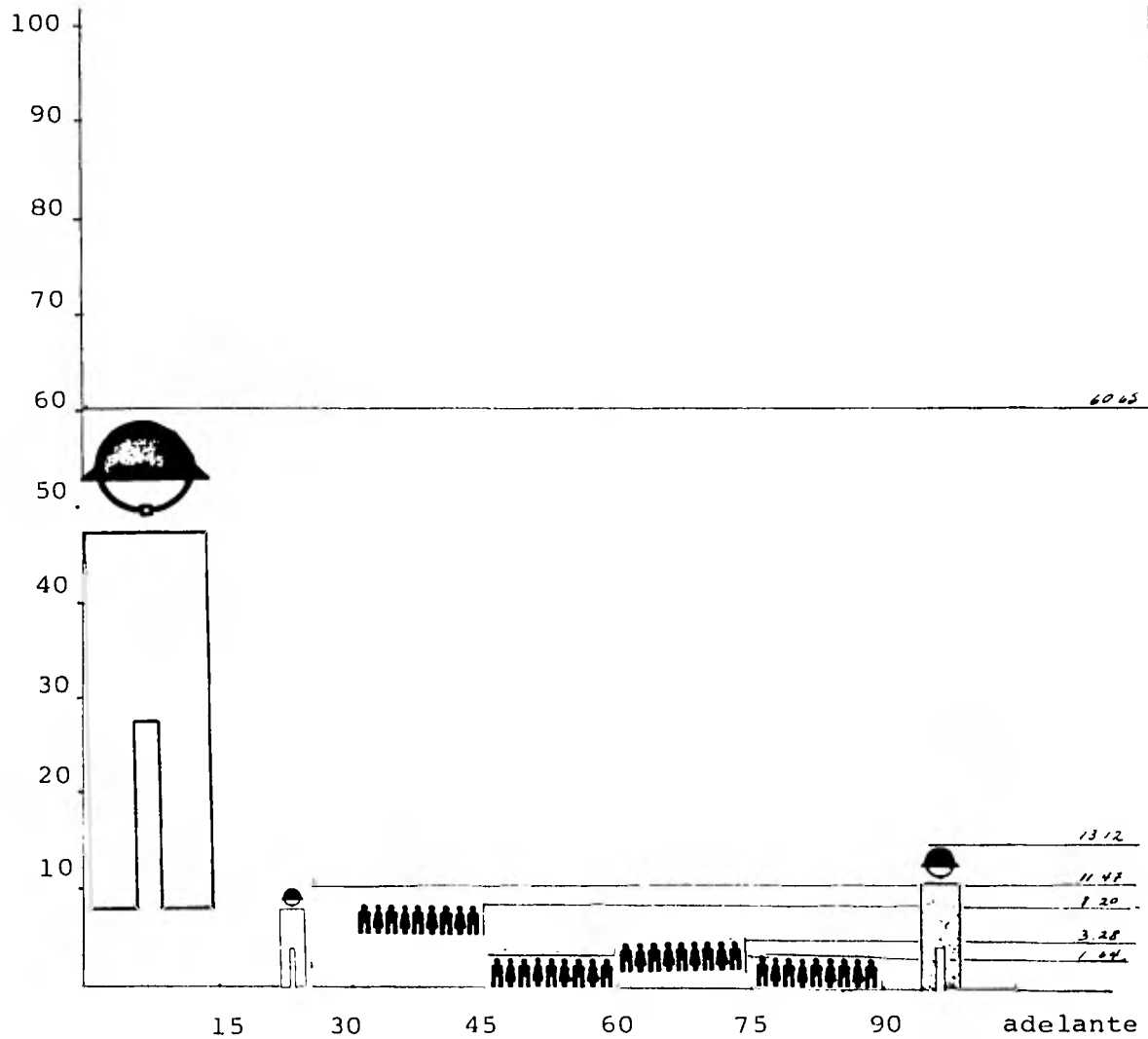
Capital contable de las Empresas Encuestadas.

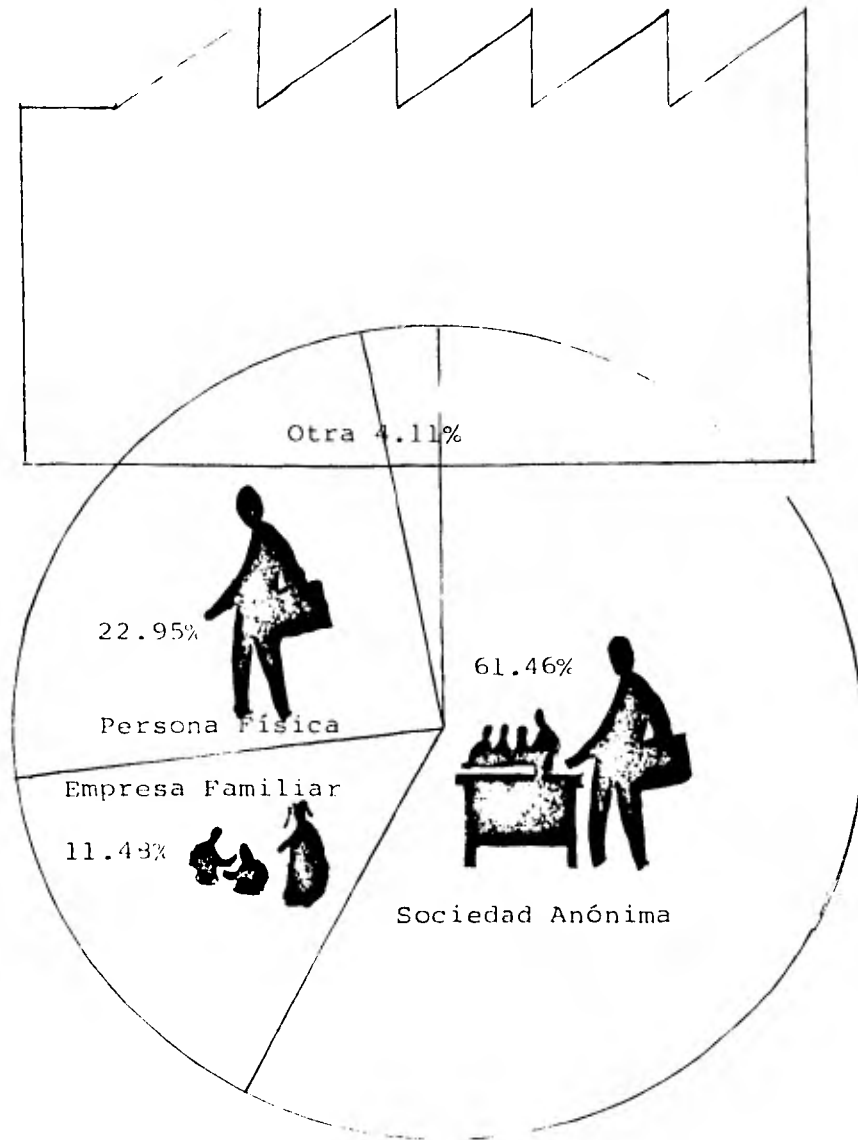
(en miles de Pesos).



- 214 -
 GRAFICA NUMERO CUATRO

Porcentaje de empleados en cuanto
 su número.





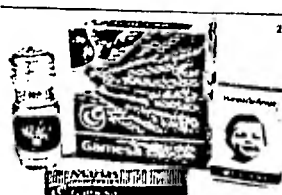
Indicaoobjetivamente en que proporción declararon estar consti-
tuidas legalmente las pequeñas empresas, según resultados de mi
encuesta.

Respecto al financiamiento para la pequeña empresa, mi encuesta concluyó que en 100% empezó con recursos propios pero que debido a su insuficiencia de capital contable, recurren a solicitar apoyo de las Instituciones según lo muestra la gráfica No. 6.

En la misma vemos presentada al 62.13% de las empresas que requieren financiamiento, y quienes se lo otorgan. El restante 37.87% no recurre al financiamiento externo, lo que apoya la hipótesis planteada en esta tesis la cual sugiere que la técnica administrativa bien implantada y adecuada a nuestra realidad debe obtener óptimos resultados (el 70% de estas empresas eran transnacionales), pero el 30% restante pertenece a pequeños empresarios nacionales que aplicando técnicas administrativas cuentan con recursos propios generados por sus utilidades.

Este resultado indica tácitamente que el capítulo III Administración de los Recursos Financieros, es vital para el desarrollo de la misma.

Proveedor



4.55%

Banco



40.91%

Cámara de la
Cd. de México



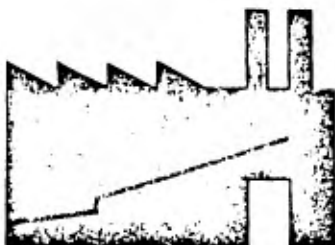
3.03%

Prestamista
particular



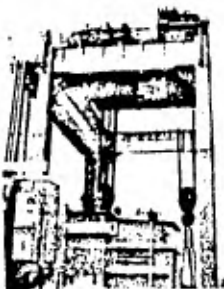
9.09%

Fogain



3.03%

Contratista



1.52%

El número de Encuestas fué de 67, de las cuales:

61 se llevaron a efecto y, 6 fueron negadas. Lo que representa, que el 91.04%, se aplicó y el restante 8.96% no.

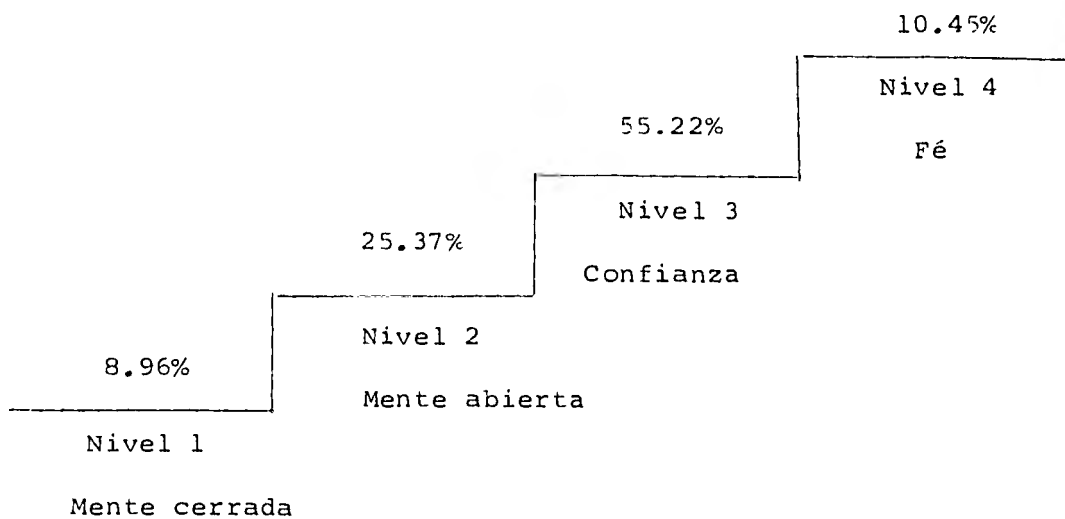
Dentro del 91.04% la colaboración fué de la siguiente forma:

Colaboración Parcial	-	25.37%
Colaboración Abierta	-	55.22%
Colaboración Entusiasta	-	10.45%

Lo que representa un 66.67% de la información abierta y entusiasta que es un porcentaje satisfactorio. Este cuestionario pudo aplicarse en 10 minutos, pero realmente fué para mi muy gratificante que hubo personas que me proporcionaron una información entusiasta y me dedicó hasta dos horas de su tiempo.

A continuación presento la Gráfica No. 7.

Gráfica Número siete



- 1 Formulación defectuosa de inseguridad
- 2 Desconfianza del entrevistado
- 3 Incapacidad de las entrevistas
- 4 No oportunidad (de tiempo) de la entrevista.

EXPLICACION DE LOS PROBLEMAS.

Referente a los problemas que enfrenta la pequeña empresa la investigación señala a la administración como el obtáculo más severo para su crecimiento con el 35.44%, este porcentaje sirvió como refuerzo para el desarrollo del presente trabajo.

Específicamente podría sintetizarlos: en la falta de manuales de organización, estudiar el lugar adecuado para establecer la empresa, la alta rotación de mano de obra, la falta de mano de obra calificada, exceso de descentralización directiva y empírica y la falta de sistemas administrativos.

El segundo problema en importancia al que se enfrenta es la falta de registros contables pues ellos saben más o menos cuanto generan sus utilidades, y evitan compromisos con el Fisco ésta limitante representa el 16.46%. El Banco por carecer de información financiera de la empresa otorga financiamientos personales lo que le resulta demasiado cuantioso.

El tercer problema en importancia es el laboral con el 13.92%, básicamente se presenta cuando se obliga al empresario a afiliarse a los empleados a los sindicatos con los consecuentes problemas. -- Obrero-Patronales, este caso se da principalmente en el ramo de la construcción y textil.

Con el 10.13% encontramos a las empresas que manifestaron otro tipo de problemas, y ningún problema en su empresa.

Dentro de la primera pregunta indicaron que la corrupción administrativa gubernamentalmente existente en las dependencias de gobierno encargadas de expedir licencias y de vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentos limitan su funcionamiento al retardar trámites o cualquier pretexto así como problemas aduanales por la importación de equipo, el problema de transporte, la inflación galopante información deficiente por parte de los fideicomisos de gobierno federal referente a los diversos servicios que presta a la pequeña empresa.

Dentro de la segunda pregunta en donde aseveraron no contar con problemas en su gran mayoría con empresas transnacionales que manifestaron contar con asesoría técnica, administrativa, legal por parte de despachos especializados. Y dentro del restringido porcentaje de empresas nacionales detectaron empresas constituidas por familia en donde los miembros cuentan con la preparación para hacerse cargo de cada uno de los departamentos en que está constituida su empresa, o cuentan con experiencia necesaria en el ramo, detectándose una producción intermitente, en donde la mano de obra calificada les resulta cara pues por ser mano de obra calificada requieren más prestaciones, por lo que prefieren capacitar a sus obreros.

¿ Que le impide crecer a la pequeña empresa ?

Este cuestionamiento es interesante y me permitió conocer - que piensa el pequeño empresario acerca de estas restricciones.

El financiamiento se presenta como su limitante más apremiante con el 33.33%, indicativo que me sirvió para estructurar el ca pítulo III denominado Administración de los Recursos Financieros.

La falta de mercado ocupa la segunda limitante, debido fundamentalmente al exceso de competencia ya que la pequeña empresa no crece en la misma proporción al valor de lo que produce.

El tercer porcentaje corresponde a la Administración que por manifestarse empírica y deficientemente alcanza el 12.50%, lo que trae como consecuencia: Un pésimo servicio al cliente, costos ele vados y productos de baja calidad, tiempo extra excesivo, abusos de confianza así como carencia de elementos con capacidad administrativa.

La producción que también restringe al pequeño empresario en esta encuesta con el 9.72% debido a que la empresa chica se trabaja sin planeación ni control de la producción, se manjea al albedrío, sin premeditación y falta de sistemas administrativos productivos, siendo éstos muy rudimentarios, además que el Director no delega.

por último el abastecimiento con el 4.77% y la corrupción con el 2.78%, representan serios obstáculos que agobian al pequeño empresario.

Referente al abastecimiento puedo decir que es ocasionado por la escasez de materia prima, el deficiente problema de transportación. la constante inflación que provoca alzas constantes de salarios y que repercute en el encarecimiento de los productos.

En cuanto a la corrupción el porcentaje no refleja fielmente este cuestionario, por el temor hacia la pregunta, pero dentro de las aseveraciones puede constatar las trabas por parte de los empleados gubernamentales que lucran al obstaculizar ésta actividad que se lleva a efecto desde que nace la empresa hasta que muere.

Pero no todos son problemas ya que de 10 empresas el 1.25 - pasa de ser una empresa chica a empresa mediana porcentaje correspondiente con el 12.50%, de la encuesta.

Al 5.56% no le interesa crecer porque sus obligaciones con el Fisco, los Bancos, ISSSTE, etc., le acarrería más problemas. - Es decir trabajar más con la misma utilidad.

A P E N D I C E 2

Las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto, por encargo del Gobierno Federal, encomendaron a Nacional Financiera ayudar a las industrias pequeñas y medianas por el importante rol que desempeñan en la actividad económica, mediante el apoyo integral que se le conoce con las siglas "P.A.I."

Apoya al desenvolvimiento eficaz de las empresas, a través de apoyos integrados y coordinados, con características equilibradas de crédito y de asistencia técnica, aportación de capital y localización de instalaciones físicas adecuadas.

Los apoyos que ofrece el (PAI) son a través de los siguientes Fideicomisos:

INSTITUCION:	S E R V I C I O S :
FOGAIN	- Créditos y Garantías
FONEP	- Créditos para la elaboración de Estudios y Proyectos.
INFOTEC - CONACYT	- Información científica y tecnológica.
FOMIN	- Aportación temporal de Capital - de riesgo.

- FIDEIN - Venta de terrenos y arrendamien
to de maquinaria y naves indus-
triales
- IMIT, A.C. - Elaboración de estudios técnicos-
económicos.
- SEPAFIN-DGIMP - Promover y fomentar el estableci-
miento de industrias pequeñas y -
medianas, tanto en el medio urbano
como rural.

OBJETIVO PRINCIPAL:

Fortalecer y canalizar en forma integrada los apoyos que se otorguen a la industria pequeña y mediana, de acuerdo a -- las políticas económicas, señalada por el Ejecutivo Federal.

- FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y
MEDIANA (FOGAIN):

OBJETIVO DEL ORGANISMO:

Este fideicomiso confiere apoyo financiero y garantías a los pequeños y medianos industriales por medio de las Instituciones de Crédito.

- FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO:

a) Financiamiento. - Fogain concede este tipo de créditos a los pequeños y medianos industriales por conducto de las instituciones de crédito que se encuentran establecidas en nuestro país.

b) Garantías. - Se puede garantizar por medio de instituciones y uniones de crédito, hasta 75% de los créditos de habilitación o avío y/o refaccionarios, cuando el importe no exceda de un millón de pesos.

- SERVICIOS QUE PRESTA A LA PEQUEÑA EMPRESA:

<u>Tipo Crédito</u>	<u>Límite Sup. Créd.</u>	<u>O b j e t o</u>	<u>Amort.</u>
Habilitación o avío	8 millones	adquirir m.p. materiales y pago mano obra implicado en la actividad productiva.	18 a 30 meses.

Refaccionarios	11 millones	Adquirir e instalar ma- quinaria y equipo para construir o ampliar na- ves industriales.	3 a 6 años
Hipotecarios Ind.	9 millones	Pago de pasivos a cor- to plazo	4 a 7 años

* Cuando se concedan más de uno de estos créditos, su importe no excederá de 24 millones de pesos, ni rebasará el límite superior de cada crédito que se ha mencionado; también FOGAIN - puede garantizar créditos, para dar un mayor acceso a la industria pequeña.

TASAS DE INTERES

ZONAS ECO- NOMICAS	INDUSTRIA PEQUEÑA	INDUSTRIA PROPIETARIA	MEDIANA NO PROPIETARIA
	TASA AL IN- DUSTRIAL	TASA AL IN- DUSTRIAL	TASA AL INDUS- TRIAL
I A y B	15%	15%	18%
II	14%	17%	19%
III A y B	21%	22%	22%
Resto del País	17%	19%	21%

- FORMAS DE SOLICITAR LOS BENEFICIOS DEL ORGANISMO:

Como requisitos inmediatos para obtener los beneficios -

del FOGAIN son: industria pequeña, la que cuenta con un capital contable entre 50 mil pesos y 7 millones de pesos, límite inferior y superior respectivamente y se considera industria mediana la que cuenta con un capital contable mayor a 7 millones de pesos hasta 60 millones de pesos.

Para el manejo de zonas económicas y la clasificación de industrias prioritarias, deberá consultar los diarios de la Federación del 11 de septiembre de 1980.

En la Zona III-A se puede otorgar créditos de habilitación o avío, a empresas existentes, cuya actividad esté comprendida en las categorías 1 y 2 del Decreto del 9 de marzo de 1979.

En la Zona III-A se puede otorgar créditos refaccionarios únicamente a aquéllas empresas fabricantes de productos alimenticios para consumo humano, comprendidos en la categoría I del Decreto del 9 de marzo de 1979.

En la Zona III-B, sólo créditos para las empresas existentes que deben ampliarse y financiar su capital de trabajo.

Se entiende por Zona "resto del país", la que no ha sido definida por las autoridades de los Gobierno Federal y - Estatal.

ASPECTOS ELEMENTALES DE
LA SOLICITUD

- 1.- Datos del solicitante.
- 2.- Detalles de los principales productos que elabora.
- 3.- Tipo de crédito solicitado.
- 4.- Datos del crédito.
- 5.- Justificación del crédito.
- 6.- Créditos Hipotecarios Industriales.
- 7.- Otras informaciones.
- 8.- Balance General.
- 9.- Estado de Pérdidas y Ganancias.

La solicitud de Crédito:

FOGAIN, se encuentra para su consulta en los Anexos de esta Tesis.

- FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP):

OBJETIVO DEL ORGANISMO:

FONEP concede financiamiento para la realización de es tudios que aceleren o mejoren proyectos, a los empresarios que deseen conocer anticipadamente los resultados de su inversión y cumplir con los programas económicos sociales del país.

FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO:

Solicitar al FONEP, el formulario para solicitudes de crédito, este organismo se encargará de su evaluación, así como de la decisión al solicitante, sea en forma afirmativa o negativa.

Dentro del registro de firmas consultoras del FONEP, - se seleccionarán un mínimo de tres, invitándolas a presentar un proyecto para la realización de un estudio, en caso que - el solicitante seleccione una firma consultora no inscrita - en el FONEP, ésta deberá cumplir con los requisitos exigidos.

Las firmas seleccionadas deberán enviar sus propuestas por partida doble al solicitante, al FONEP; ambas partes estudiarán por separado las propuestas y se lo comunicarán, -- fundamentando su criterio de evaluación, en caso de no estar de acuerdo ambas partes, se estudiarán detalladamente sus --

razones; una vez realizada la selección de la firma, el Gerente General del FONEP y el Comité, considerarán la aprobación del préstamo, y una vez aprobado, se procederá a la firma del contrato.

d) El FONEP supervisará el estudio de todas sus etapas y hasta su terminación tramitará los pagos a consultores, así como las condiciones contratadas por ambas partes.

SERVICIOS QUE PRESTA A LA PEQUEÑA EMPRESA:

FONEP financia estudios de:

a) Prefactibilidad técnica y económica de proyectos, cuya finalidad sea crear nuevas empresas o ampliarlas.

b) Específicas.- de Ingeniería y diseño final previos a la ejecución y cuya viabilidad haya sido demostrada.

c) Estudios generales de prefactibilidad.- Pueden ser de carácter regional o sectorial, incluyendo estudios de cuencas, recursos naturales, humanos e investigaciones aerofotogramétricas.

d) Estudios encaminados para incrementar la capacidad administrativa, productiva, operativa o de mercado.

e) Asesoría.- Directa a los empresarios durante to-

das las etapas del estudio de preinversión.

FORMAS DE SOLICITAR LOS BENEFICIOS DEL ORGANISMO:

a) La cantidad mínima que se puede solicitar, es de 50 mil pesos.

b) Cuando se presenta la ocasión que el empresario industrial seleccione la firma consultora que no esté inscrita en el FONEP, se deberán cumplir con los requisitos establecidos para todas las firmas que se tienen registradas.

c) Los sujetos de créditos deberán aportar un mínimo de 5% del costo del estudio.

d) Las garantías de los préstamos serán las que se juzguen adecuadas en cada caso.

e) La duración de proyectos de preinversión, no deberá excederse del límite de 24 meses.

f) Los plazos de amortización contienen un período de gracia y su recuperación difiere de 2 a 8 años, según las características de cada estudio y el interés es de 10% anual, sobre saldos insolutos, que es uno de los más bajos en el mercado financiero.

ASPECTOS ELEMENTALES DE LA SOLICITUD:

Una de las políticas que maneja este fondo, es la discreción de todo estudio; así como de toda la documentación relativa a los mismos, es estrictamente confidencial, por lo que no me permitieron el acceso a la solicitud que ellos denominan "contrato", pero se me facilitó un formulario con los requisitos para el trámite de solicitudes.

Datos generales:

- Nombre o razón social, ubicación, teléfono.
- Giro de la actividad
- Referencias bancarias con las cuales opera
- Copia de Acta Constitutiva
- Nombre de los principales accionistas y del Consejo de Administración.
- Número de empleados y obreros
- Capital social inicial y actual
- Estados financieros de los últimos ejercicios.

Características del Estudio y Proyecto:

- Objetivo y características del estudio
- Descripción analítica del estudio, incluyendo finalidades y probables soluciones técnicas.
- Antecedentes y justificación del estudio.

- Anexar investigaciones preliminares que hayan servido como base para seleccionar y justificar el estudio -- propuesto, indicando si el mismo abarcará todas las - fases del proyecto hasta su implementación o sólo una de ellas.
- Localización e inversión estimada del proyecto y su - impacto regional o nacional.

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA - INFOTEC.

OBJETIVO DEL ORGANISMO:

CONACYT por medio de su programa de riesgo compartido, apoya a las empresas hasta con el 50% de los gastos, a -- aquéllas que necesitan contratar los servicios de un centro de investigación; en el caso de una industria pequeña, el - cofinanciamiento puede ser hasta un 75%. Hay una limitante que interviene exclusivamente en proyectos de innovación, - adaptación o desarrollo tecnológico, que tengan un alto por - centaje de éxito "el criterio adoptado para ser considerada como pequeña empresa, es aquélla cuyos activos fijos, o va - lor de adquisición no superen los 200 salarios mínimos anua - les.

FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO:

Hay un programa de enlace que sigue el procedimiento - de editar un boletín bimensual donde se publican ofertas y demandas de servicios, proyectos, adaptación y desarrollo - de tecnología y se establece el enlace por el monto, metodo - logía y garantías.

SERVICIOS QUE PRESTA A LA PEQUEÑA EMPRESA:

Una vez aceptado, luego de la exhaustiva evaluación y

del dictámen del Comité Técnico del programa del riesgo compartido, CONACYT otorga apoyo financiero de acuerdo a las - Cláusulas establecidas en un Contrato firmado por las tres partes EL CONACYT, la empresa demandante y el Centro de Investigación, que ofrecerá la asesoría.

En caso de que la investigación sea útil para la Empresa que la demanda, ésta deberá reembolsar a CONACYT, pagando el 50 % una vez terminado el proyecto y el resto al 8% de interés anual sobre saldos insolutos; en caso de que no sea útil a la empresa, CONACYT retiene el derecho de uso de la tecnología y su posterior perfeccionamiento, en - este caso la empresa no paga el financiamiento proporcionado.

FORMA DE SOLICITAR LOS BENEFICIOS DEL ORGANISMO:

Por medio del programa de enlace, CONACYT efectúa - una tarea de vinculación del Centro de Investigación y de la empresa que demanda la tecnología, presentando una solicidud de apoyo económico en formas que anexo.

ASPECTOS ELEMENTALES DE
LA SOLICITUD

- 1.- Convenio sujeto a negociación por parte de las tres partes que lo integran:
 - a) EL CONACYT
 - b) LA EMPRESA DEMANDANTE
 - c) EL CENTRO DE INVESTIGACION
- 2.- Claúsulas.
- 3.- Obligaciones de ambas partes.
- 4.- Secrecia.
- 5.- Propiedad y comercialización del desarrollo tecnológico.
- 6.- Suspensión de pagos.
- 7.- Vigencia.
- 8.- Relación laboral.
- 9.- Jurisdicción.

DATOS GENERALES DE LA
SOLICITUD

- 1.- Nombre del proyecto.
- 2.- Oferente del desarrollo tecnológico.
- 3.- Usuario del Desarrollo Tecnológico.

- 4.- Monto total del proyecto.
- 5.- Monto solicitado a CONACYT.
- 6.- Duración del proyecto (en meses).
- 7.- Resumen de los objetivos y alcance del proyecto.
- 8.- Clasificación del proyecto.
- 9.- Presentación del proyecto.
- 10.- Solicitudes acompañadas de los siguientes anexos:

ANEXO I: Presentación del proyecto

ANEXO II: Información del oferente.

ANEXO III: Información del usuario.

La solicitud y formato básico de apoyo para proyectos de riesgo compartido, se encuentran para su consulta en los anexos de esta tesis.

FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN).

OBJETIVO DEL ORGANISMO.

El FOMIN funge como accionista de las empresas mediante la aportación temporal de los recursos, específicamente capital de riesgo.

SERVICIOS QUE PRESTA A LA PEQUEÑA EMPRESA.

Opera directamente con las empresas a solicitud expresa, que pretenda obtener recursos financieros. Puede aportar este fideicomiso hasta el 33% del nuevo capital social de la empresa, incluyendo su propia aportación.

FOMIN suscribe acciones comunes o preferentes y vende su participación una vez que la empresa no requiera su apoyo, dando preferencia a los accionistas de la empresa con la que temporalmente se asoció.

FORMA DE SOLICITAR LOS BENEFICIOS DEL ORGANISMO:

Los empresarios deberán presentar un estudio que comprenda los siguientes aspectos: financiero, técnico, económico y el costo que comprenda este estudio, se tomará en cuenta como aportación del empresario.

El FOMIN como socio minoritario, no dirige la empresa; únicamente participa en el Consejo de Administración en --- los términos que la Ley General de Sociedades Mercantiles - lo establece.

ASPECTOS RELEVANTES DEL FORMATO DE SOLICITUD:

I. INFORMACION GENERAL:

- Nombre y domicilio
- Actividad y Productos
- Curricula de Socios
- Justificación del proyecto
- Fuentes de financiamiento
- Funcionario responsable
- Iniciación de operaciones
- Capital inicial-actual contable

II. ASPECTOS ECONOMICOS Y TECNICOS:

- Productos y subproductos
- Capacidad de producción - turnos
- Curricula de técnicos
- Políticas de adiestramiento
- Disposiciones oficiales de fabricación
- Grado de integración

- Materia prima y gastos indirectos
- Tecnología y cuellos de producción
- Calidad-competencia-mercado
- Ubicación-contaminación
- Volúmenes y valores de venta
- Importaciones de materia prima
- Clientes, políticas de precios
- Sistemas de distribución ventas - cobros

III. INFORMACION FINANCIERA:

- Estructura del capital
- Políticas de utilidades
- Experiencia bancaria
- Aplicación de recursos FOMIN
- Pérdidas anteriores
- Revaluaciones
- Filiales
- Estímulos fiscales
- Estados financieros dictaminados
- Documentos contables proforma
- Flujo de efectivos

IV. INFORMACION LEGAL:

- Antecedentes de demandas civiles, mercantiles
y laborales.

- Impuestos, derechos y aprovechamientos
- Organización
- Control de compras, producción de ventas, crédito y cobranzas.
- Registros contables y auditorías
- Programas y presupuestos
- Contrato colectivo
- Testimonios de escrituras
- Otros contratos

FIDEICOMISO DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES (FIDEIN).

OBJETIVO DEL ORGANISMO:

Este fideicomiso de conjuntos, parques, ciudades industriales y centros comerciales "FIDEIN" propicia la descentralización industrial dotando a las empresas de instalaciones físicas y otros servicios.

FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO:

Efectúa actividades en forma directa con los empresarios industriales a través de la venta de terrenos urbanizados y arrendamiento de instalaciones.

SERVICIOS QUE PRESTA A LA PEQUEÑA EMPRESA:

a) Vende de contado y a crédito, terrenos urbanizados: industriales, comerciales, de servicio y habitacionales.

b) Arrendamiento simple con opción a compra, de --naves industriales localizadas en los principales polos de desarrollo, así como de maquinaria y equipo.

c) Centrales de servicio.

FORMAS DE SOLICITAR LOS BENEFICIOS DE LA ORGANIZACION:

a) Tratándose de terrenos, todas las empresas pueden pedir apoyo, sin importar su tamaño, a excepción de ---aquéllas que sean altamente contaminante.

b) En lo que se refiere al arrendamiento de instalaciones físicas, las empresas deberán tener un capital contable no menor de 50 mil pesos ni mayorde 60 millones de pesos inclusive que el objeto sea establecer nuevas empresas o incrementar la capacidad de la yá existentes e incluir un estudio que refleje la viabilidad del proyecto, desde los puntos de vista técnicos y económicos.

c) Cuando el arrendamiento es simple, las naves industriales estándares, deben anticiparse tres meses de renta y cinco naves especiales, en las cuales el período de arrendamiento para la primera, será como mínimo 5 años y de 13 para las segundas.

d) En caso de arrendamiento con opción a compra, se solicitan los mismos anticipos que se mencionan, pero se especificará en el contrato, la cantidad que se bonificará -- por las rentas pagadas en el momento de la compra.

a) Las tasas de interés varían entre un 15% y 18.5% anual sobre saldos insolutos.

Ciudades industriales:	Matamoros, Tams. Aguscalientes, Ags. Querétaro, Qro. Xicoténcatl, Tlax. Framboyán, Ver. Villahermosa, Tab. Tepic, Nay. León, Gto. Celaya, Gto. Iguala, Gro. Morelia, Mich. Mérida, Yuc. Nueva Tijuana, B. C. Durango, Dgo. Linares, N. L. Torreón, Coah. Tizayuca, Hgo.
Centro Comercial:	Centro Cívico Comercial de Mexicali.
Parques Industriales:	San Juan del Río, Qro.

El Salto, Jal.

Próximas ciudades industria

les:

Reynosa, Tamps.

Culiacán, Sin.

Ramos Arizpe, Coah.

Monclova, Coah.

INSTITUTO DE APOYO TECNICO PARA EL FINANCIAMIENTO A -
LA INDUSTRIA (IMIT, A. C.).

OBJETIVO DEL ORGANISMO:

IMIT, A.C., formula y evalúa proyectos industriales -
para nuevas empresas o ampliar las existencias, asimismo, -
capacita personal para formular y evaluar proyectos.

FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO:

Opera directamente a solicitud de las instituciones -
de crédito y de las empresas industriales.

SERVICIO QUE PRESTA A LA PEQUEÑA EMPRESA:

- a) Formula y evalúa íntegramente proyectos de inte
rés para la industria.
- b) Examina posibilidades de desarrollo con objeto
de aportar información necesaria para los estudios.
- c) Capacita en áreas técnicas y económicas a em--
presarios, inversionistas, instituciones financieras y per
sonal de las entidades de la administración pública.

FORMA DE SOLICITAR LOS BENEFICIOS DEL ORGANISMO:

Es necesario establecer un convenio por escrito, en el que se incluya el alcance del trabajo que se pretenda desarrollar y las fases en las que IMIT, A.C. intervenga.

DIRECCION GENERAL DE LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA --
(SEPAFIN - DGIMP).

OBJETIVO DEL ORGANISMO:

Promover y fomentar el establecimiento de industrias pequeñas y medianas, así apoyar el desarrollo de las existentes, tanto en el medio urbano como rural, de los diferentes tipos de ramas y de las características que el país requiera.

FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO:

La nueva Ley Orgánica en su Artículo 33, establece su objetivo, así como patrimonio y fomento industrial en su -- Reglamento y Artículo 16, donde se le indica a la dirección de la industria mediana y pequeña los asuntos a atender y el criterio para que se considere dentro del plan de desarrollo que es el siguiente: La que acredite tener 200 veces el salario mínimo, o sea, 15 millones 330 mil pesos en activos fijos destinados a la producción.

SERVICIOS QUE PRESTA A LA PEQUEÑA EMPRESA:

- a) Proporciona asesoría en materia técnica, fi---

nanciera y administrativa para buscar el máximo aprovechamiento racional de sus recursos en ampliación o instalaciones de sus factorías.

b) Coordina programas encaminados a fomentar a la industria pequeña y mediana, con la ayuda de instituciones en actividades que influyan en el desarrollo industrial.

c) Groindustria apoya el establecimiento de este tipo de industrias de esta rama, mediante apoyos de viabilidad y ayudando a la gestión de créditos financieros.

d) Sociedades Cooperativas brinda la orientación a efecto de fomentar este tipo de organización encaminadas a actividades productivas, por medio de estudios de viabilidad que determinen las posibilidades técnicas y económicas de la misma.

e) Unión de Créditos.- Asesora a este grupo de empresas para que se constituyan en organizaciones auxiliares de crédito, quienes uniendo sus recursos y esfuerzos llevan a cabo acciones en su propio beneficio, como la consecución de créditos, apoyos técnicos, asesoría en materia de comercialización, producción y organización.

f) Bolsas de Subcontratación.- Organizar a los pequeños y medianos industriales especializados para servir de apoyo a las grandes industrias necesitadas de sus servicios.

g) Central de compras de materias primas en común:

Propiciar la unión de este tipo de empresas que requieran compartir la compra, tanto en materias primas nacionales como extranjeras, con el objeto de obtener de éstas, la mejor calidad, tiempo de entrega y precio de adquisición.

B I B L I O G R A F I A

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Dr. Fernando Arias Galicia.

Editorial Trillas

México. 1976.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Agustín Reyes Ponce

Editorial Limusa

México, 1981.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Agustín Reyes Ponce

Editorial Limusa

México, 1980.

ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIENCIAS EN
LAS EMPRESAS.

C.P. Roberto Macías Pineda

Editorial ECASA

México, 1976.

CONTABILIDAD DE COSTOS.

C.P. Ernesto Reyes Pérez

Editorial Limusa

México, 1976.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Editorial Porrúa, S.A.

México, 1979.

DICCIONARIO NUEVO ENCICLOPEDICO ABREVIADO.

Editorial Espasa - Calpe

Tomo IV

España, 1974.

DICCIONARIO DE SINONIMOS Y CONTRARIOS.

Santiago Pey y Juan Ruíz Calonja
Editorial Tayde
España, 1976.

DICCIONARIO ILUSTRADO SOPENA.

Editorial Ramón Sopena

DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA X CENSO INDUSTRIAL MEXICANO.

Editorial D.G.E.

ECONOMIA LATINOAMERICANA.

Celso Furtado

EVOLUCION DE MEXICO

Angel Miranda Basurto
Editorial Herrero, S.A.
México, 1979.

ENCICLOPEDIA DE PERSONAL.

Tomo I Organización y Dirección de Personal
Tomo II Selección y Cogida de Personal
Autores A. Zerilli y G. Testa
Editorial Deusto
España, 1973.

ESTADOS FINANCIEROS Y SUS ANALISIS.

C.P. Alfredo F. Gutiérrez
Fondo de Cultura Económica
México, 1978.

EL EXITO DE LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PE-
QUEÑAS.

Franklyn J. Dickson
Editorial Diana
México, 1977.

FORMULACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA .
Franck F. Gilmore
Fascículo No. 35
2a. Serie Colección Biblioteca Harvard
México, 1980.

FINANZAS DE LA EMPRESA.
C.P. Joaquín Moreno Fernández
Editorial C.E.P.S.A.
México. 1976.

HACIA UNA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA E INTEGRAL.
AUTORES: Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco
Editorial Trillas
México, 1976.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

LEY ORGANICA DE ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.
Supervisada: Elena López Mateos
Edición Sección de Copilación de ordenamientos legales
México, 1978.

LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES Y COOPERATIVAS.
Editorial Porrúa, S.A.
México, 1980.

LEY SOBRE EL REGISTRO DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA, Y EL
USO Y EXPLOTACION DE PATENTES Y MARCAS.
Edición: Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial
México, 1980.

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES.
Autor: Felipe Pardinás
Editorial Siglo XXI
México, 1975.

NACIONAL FINANCIERA. S.A. (FOGAIN).

LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO
México, 1980.

PLANEACION PRACTICA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA
Autor: Roger A. Golde
Fascículo No. 23
2a. Serie Colección Biblioteca Harvard
México, 1980.

PLANIFICACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.
Dr. Leonardo Rodríguez Rodríguez
Editorial South Western Publishing, C.O.
México, 1980.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
Autor: George Terry
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1980.

PROCESO ADMINISTRATIVO.
Autor: José Antonio Fernández Arenas
Editorial Diana
México, 1980.

PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL (P.A.I.) PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA (FOGAIN).

REVISTA EXPANSION No. 284 DEL MES DE FEBRERO 1980
INFORME ESPECIAL DE LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA.

TRATADO DE CONTABILIDAD DE COSTOS.
Autor: John W. Neurenensu
Edición UTEHA
México, 1970.

TRATADO DE CONTABILIDAD DE COSTOS
C.P. Armando Ortega Pérez.